

Diseño organizacional

El auge de los equipos

La evolución de los mercados globales y la transformación digital han forzado a las organizaciones a innovar rápidamente, así como a adaptar sus productos y servicios, y a permanecer más cerca de sus clientes. Esto ha generado un resurgimiento del interés en la estructura de la organización. Nuestros hallazgos en esta área son sorprendentes: 92 % de las compañías creen que rediseñar la organización es importante o muy importante, posicionándolo como el N°1 en importancia entre los encuestados de este año. Las organizaciones están descentralizando las líneas de autoridad, moviéndose hacia organizaciones centradas en el producto y en el cliente, y formando redes dinámicas de equipos altamente empoderados que se comunican y coordinan sus actividades de una forma única y poderosa.

- Muchas organizaciones se han alejado de las estructuras funcionales: solo el 38% de todas las organizaciones y el 24% de las grandes organizaciones (>50.000 colaboradores) están organizadas hoy en día por funciones.
- El crecimiento demográfico de los Millennials, la diversidad de los equipos globales, y la necesidad de innovar y trabajar más con los clientes están impulsando una nueva flexibilidad organizacional entre las empresas de alto desempeño. Operan como una red de equipos junto con estructuras tradicionales, con gente moviéndose entre un equipo y otro, en vez de permanecer en áreas estáticas.
- Más del 80 por ciento de quienes respondieron la encuesta global este año informan que están reestructurando su organización o que han culminado el proceso recientemente. Solo el 7 % por ciento dice que no tiene planes de reestructurar.

En su libro “Team of Teams” el general

Stanley McChrystal, describe cómo la estructura de comando y control jerárquico de la milicia Estadounidense entorpeció el éxito operativo durante las primeras etapas de la guerra en Iraq¹. Después de ver que Al-Qaeda transformó su ejército y ganó batallas, la solución de McChrystal fue drástica: descentralizar la autoridad para formar equipos altamente entrenados y empoderados, y desarrollar información en tiempo real, para que dichos equipos tuvieran datos precisos acerca de las actividades de guerra en cualquier lugar.

McChrystal no cambió la estructura formal de los militares. Por el contrario creó una nueva estructura que permitía el dinamismo y la flexibilidad dentro de la estructura general de la organización. Esta nueva estructura permitió que los funcionarios cambiaran sus posiciones administrativas a proyectos orientados a la misión, con la certeza de que iban a volver a tener un cargo dentro de la estructura organizativa después de completar su misión.

Este nuevo modelo de organización – una "red de equipos" con un alto grado de empoderamiento, fuerte comunicación y un rápido flujo de información – está transformando organizaciones y gobiernos

alrededor del mundo. Se basa en varios principios fundamentales:

- Mover a la gente a equipos enfocados en clientes, productos y mercado, dirigidos por los líderes de equipo que son expertos en su campo (no solo jefes).
- Empoderar a los equipos para que fijen sus propias metas y tomen sus propias decisiones dentro del contexto de una estrategia general o plan de negocios, revirtiendo la estructura tradicional de metas y gestión de desempeño.
- Hacer intercambio de roles de los directivos senior para que se enfoquen en planeación, estrategia, visión, cultura y comunicación entre equipos.

- Reemplazar los silos por un centro de información y operaciones para compartir información integrada e identificar las conexiones entre las actividades del equipo y los resultados deseados.
- Organizar estos equipos alrededor de la misión, producto, mercado o necesidades del cliente en vez de hacerlo en torno a funciones de negocio

(por ejemplo, una organización del cuidado de la salud podría tener un "Instituto de Ortopedia y Reumatología" para reunir a los cirujanos ortopédicos, y reumatólogos, en vez de tenerlos aislados en grupos funcionales).²

- Enseñar y motivar a las personas para que trabajen de manera transversal usando técnicas como espacios de oficina abiertos que promuevan la colaboración (Apple Inc. y Clínica Cleveland), y la rotación por diversos cargos, para brindar a los equipos un entendimiento común entre ellos.³
- Permitir que las personas que se muevan de un equipo a otro según sea necesario – similar a la forma en que los expertos en las firmas globales de consultoría – y luego asegurarse de que las personas tengan un cargo al cual regresar una vez el proyecto termine.

Esto cambia la "descripción de un cargo" por la de un "especialista en misión" o "especialista técnico".

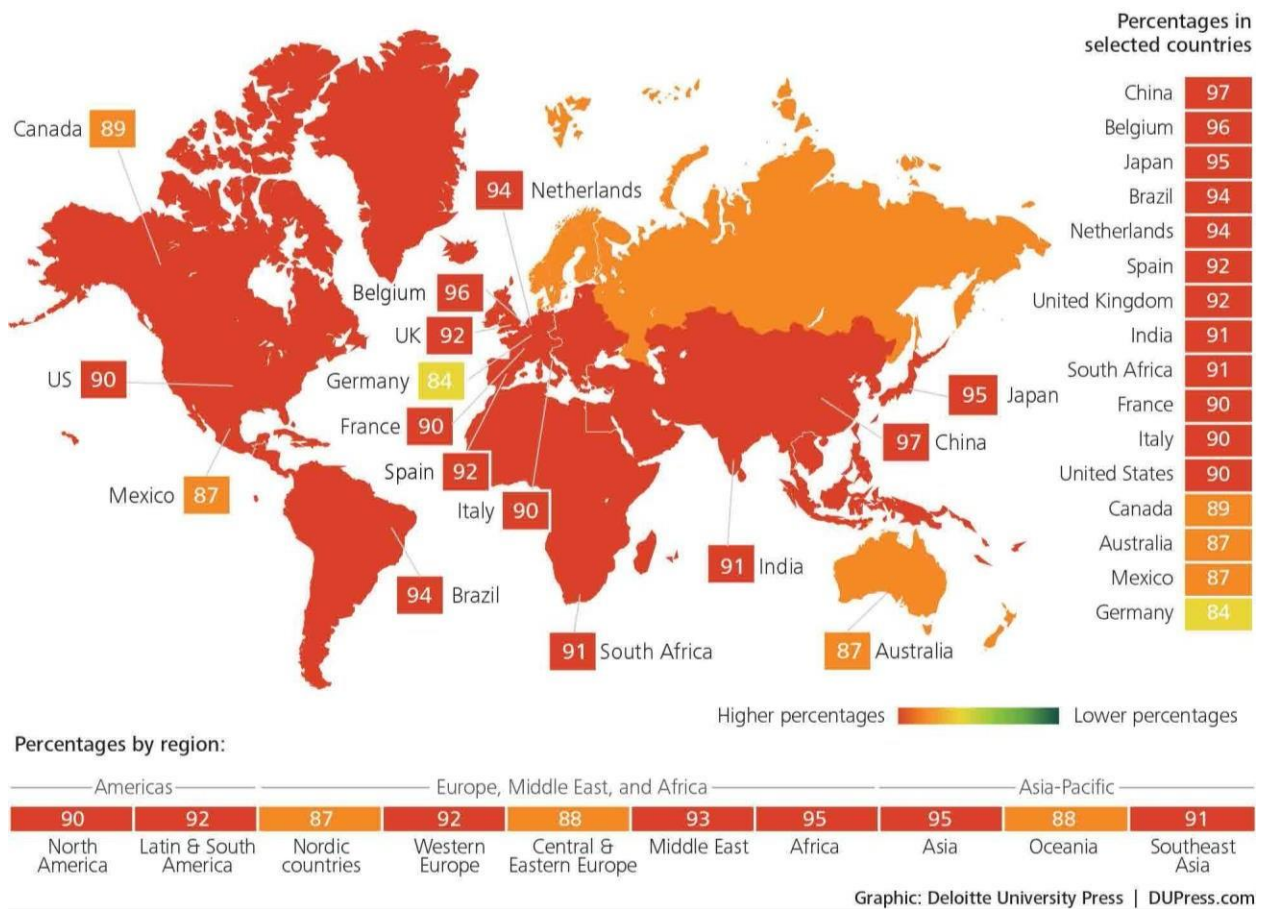
Los ejemplos de esta nueva estructura están apareciendo a lo largo de los negocios y del gobierno, impactando la eficacia de la organización. La clínica Cleveland reorganizó toda su red de hospitales en torno a problemas médicos de los pacientes, yendo más allá de las prácticas médicas tradicionales – que separaban a los cirujanos de los especialistas médicos – para combinar el personal en equipos centrados en el paciente, mejorando claramente los resultados. Los hospitales y organizaciones de salud se están reorganizando de manera similar en el mundo alrededor de las necesidades del paciente y lejos de las especialidades médicas tradicionales.⁴

Este nuevo modelo de organización- una red de equipo, con un alto nivel de empoderamiento, fuerte comunicación, y un flujo ágil de información; es ahora un ejemplo a seguir para organizaciones y gobiernos de todo el mundo.

3M, Nestlé y otras organizaciones innovadoras y compañías centradas en el servicio, están descentralizadas y utilizan centros de servicios compartidos y centros de información para ayudar a los equipos a mantener la productividad y la alineación con la estrategia general del negocio.⁵

- Organizaciones como GE e IBM ahora ubican a sus líderes en centros regionales de excelencia transformando la idea de que los "líderes" sólo funcionan desde las sedes corporativas.⁶

Figura 1. Diseño organizacional: Porcentaje de respuestas señalando esta tendencia como “importante” o “muy importante”



Este nuevo tipo de organización, que llamamos una "red de equipos", va más allá de los conceptos de las organizaciones matriciales y pesadas de la era de los años 60. Integrar una red eficaz de equipos es definir la misión de cada uno claramente, delegar responsabilidades, asignar un fuerte liderazgo de equipo y construir una cultura compartida y un conjunto de herramientas de información y comunicación que ayuden a que los equipos se alineen entre sí.

¿Por qué sobresale esta tendencia con un 92% de nuestros encuestados calificando el rediseño de la organización como muy importante o importante? (Ver figura 1).

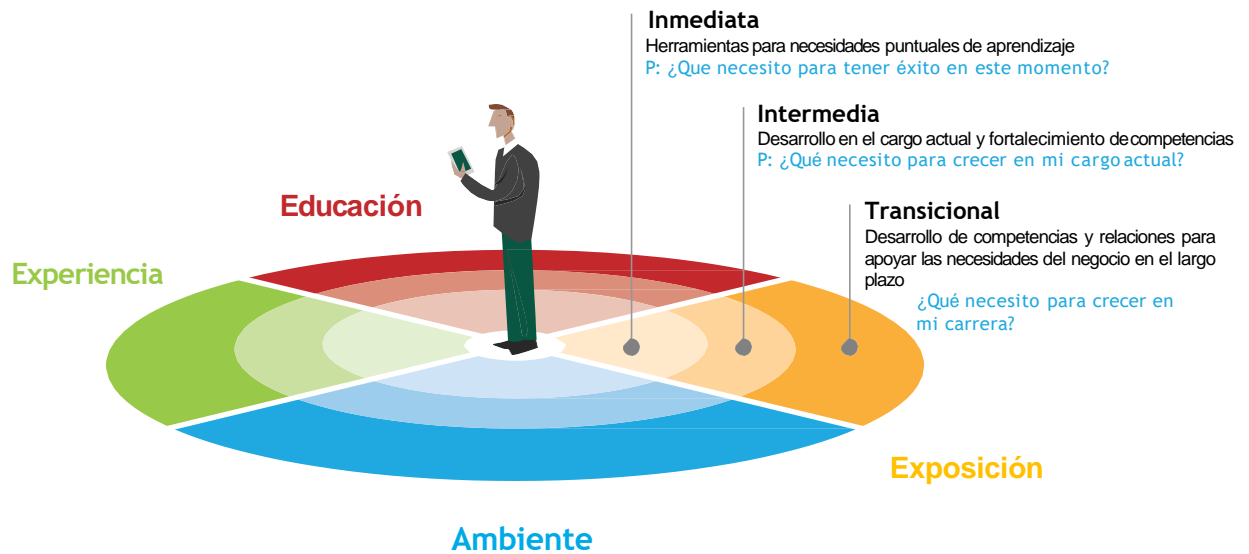
Dos factores principales están impulsando el cambio. En primer lugar la presión por llevar los productos al mercado rápidamente, combinado con un mayor empoderamiento, hace que hoy trabajar en equipos pequeños sea una manera más productiva de hacer las cosas.

Los equipos pequeños pueden lograr resultados más rápidamente, mejorar el compromiso de la gente y generar resultados comerciales.

En segundo lugar la revolución digital ayuda a mantener los equipos alineados. Hoy en día los equipos pueden utilizar fácilmente la web o aplicaciones móviles para compartir objetivos, estar al día en las interacciones con sus clientes, comunicar problemas sobre la calidad del producto o de la marca, y construir una cultura común. En vez de enviar mensajes de arriba hacia abajo en la pirámide corporativa, las personas pueden acceder a la información de inmediato, y asegurar que los equipos conozcan lo que otros equipos están haciendo.

La investigación académica apoya esta estrategia. El sociólogo Robert Dunbar demostró que el número óptimo de personas con que cualquier individuo puede comunicarse y conocerse bien es de alrededor de 150, un fenómeno conocido como el efecto Dunbar.⁷ Las organizaciones pequeñas aprovechan su facilidad de relacionamiento

Figura 2. Un modelo continuo de aprendizaje



Fuente: David Mallon and Dani Johnson, *The learning architecture: Defining development and enabling continuous learning*, Bersin by Deloitte, 2014, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=17435>.

Gráfica: Deloitte University Press DUPress.com

Ahora ha llegado una nueva plataforma de aprendizaje. Se está invirtiendo mucho dinero en este campo, por ejemplo CB Insights, estima que más de \$3 billones de dólares fueron invertidos en aprendizaje en los primeros seis meses del 2015. Casi un billón se invirtió en herramientas, y en el desarrollo de contenidos, video y aplicaciones móviles.⁶

Hoy, cualquier colaborador puede entrar a Coursera, Udemy, Udacity, y acceder de manera instantánea a un curso, clase, o taller que le permita desarrollar sus competencias. Estas plataformas ofrecen oportunidades de aprendizaje a un costo muy bajo y permiten interactuar con expertos en cualquier campo, con el fin de aprender cualquier cosa que necesiten, cuando la necesiten, y en un tiempo que se ajuste a sus horarios.

Este tipo de tecnología por demanda, raramente existe dentro de una organización y aún está lejos de ser incluida en los programas

tradicionales que ofrecen las áreas de A&D. De hecho muchas organizaciones están aún luchando por integrar plataformas externas a sus programas de aprendizaje. En nuestra encuesta, los ejecutivos dijeron que hay muchas oportunidades externas que pueden impactar el proceso de desarrollo, tales como certificaciones (32%), y programas a través de redes sociales (14%). A pesar de esto, el 61% dijo que está lejos de tener sus procesos de aprendizaje de manera auto dirigida.

La meta no es construir un programa de aprendizaje, es crear una experiencia en este campo. Es convertirse en “arquitectos de aprendizaje” (para usar un término del *design thinking*), construyendo experiencias significativas y dinámicas que ayuden a los colaboradores aprender a aprender.

La figura 3 describe algunas de las características de este nuevo paradigma, y la manera como se está transformando el rol de las áreas de A&D.