

McKinsey
& Company

La nueva organización post-COVID

Por Björn Hagermann e Fernanda Mayol

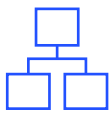


Para sobrevivir a la crisis multi-dimensional provocada por la pandemia del nuevo coronavirus, las empresas tuvieron que adaptarse rápidamente y evolucionar en aspectos clave como nuevos formatos de trabajo (por ejemplo, *home office*), estructura organizacional (menos jerárquica, más ágil), y velocidad de automatización y digitalización, entre otros desafíos de la era digital.

En los últimos meses, la mayoría de las organizaciones han trabajado en modo de “supervivencia”, con foco en lo esencial pero no podrán continuar así por tiempo indeterminado, y retornar a la realidad o al legado anterior pasada la fase más crítica de la pandemia simplemente no es una opción.

En este artículo, McKinsey & Company consolida algunos aprendizajes ocurridos en los últimos meses, y con base en ellos y en los resultados de encuestas realizadas recientemente, ofrece cinco conceptos para que las empresas evolucionen de modo “minimum survival” a lo que llamamos el “ideal estratégico” para construir la organización del futuro.

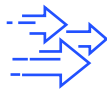
¿Cómo crear la organización del futuro?



Redefinir la estructura y el footprint



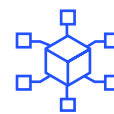
Adoptar y escalar la agilidad



Crear disrupción a través de la tecnología digital y los datos



Revolucionar la gestión del talento



Transformar la cultura en un activo



© Ezra Bailey / Getty Images

1. Redefinir la estructura y el footprint

Desde marzo, cuando el coronavirus llegó con fuerza al país, las empresas de todos los sectores tuvieron que adaptarse muy rápidamente.

Logros que antes parecían imposibles están sucediendo en la práctica.



Una cadena de supermercados **lanzó en 2 días un nuevo negocio de entregas** (vs. 18 meses según lo previsto en el plan de trabajo)



Una compañía B2C/B2B reubicó a más de **500 técnicos e ingenieros** de su centro de operaciones para **trabajar remotamente en sólo 3 días** (vs. 15 a 20 días según el procedimiento habitual)



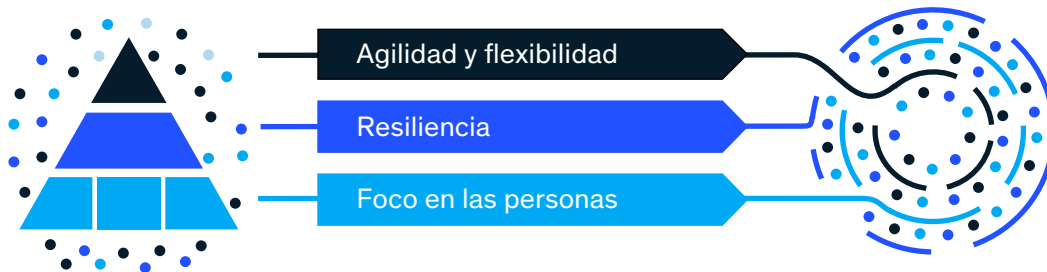
Una empresa manufacturera con varias plantas alcanzó entre el **80% y el 100% de sus niveles de producción** pese a **una reducción del 50% al 75% de la fuerza de trabajo presencial**

Fuente: Encuesta de McKinsey sobre respuesta al COVID-19 en M&S.

Este es el momento de construir a partir del desempeño en modo crisis y de aprovechar los aprendizajes de este período – trabajo remoto, función de las oficinas y reevaluación de funciones críticas, entre otros – para evolucionar rumbo a la nueva normalidad de los negocios.

Al mismo tiempo que adopta un modelo organizacional más horizontal y flexible, la empresa necesita reducir el desperdicio, optimizar los recursos disponibles y aumentar su eficiencia y su resiliencia frente a las crisis, dado que aún persisten muchas dudas en el horizonte.

La organización del futuro será menos piramidal y más circular.



2. Adoptar y escalar la agilidad

En tiempos de crisis, importa menos quién es quién en la jerarquía organizacional y más la capacidad de actuar rápida y correctamente en un escenario incierto, transmitiendo una sensación de calma y objetividad al resto del equipo. Identificar qué personas o equipos posicionar en la línea de frente para solucionar problemas urgentes y reforzar esa actitud y esa mentalidad son desafíos que ya existían, pero se tornaron aún más apremiantes y centrales durante y después de la pandemia.

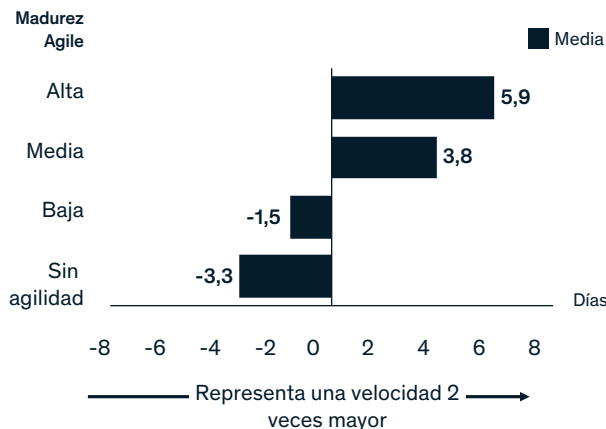
La metodología Agile, donde un pequeño equipo multi-funcional (normalmente denominado tribu o *squad*) trabaja en conjunto con objetivos, plazos y entregas bien definidas, ayudó bastante en la respuesta a la crisis.

La infografía a continuación, basada en una encuesta conjunta de McKinsey y Harvard Business Review (HBR), muestra que las empresas de telecomunicaciones más maduras en Agile consiguieron reaccionar al COVID-19 en promedio seis días más rápido que los demás operadores del sector en países seleccionados de Asia y de Europa.

La agilidad posibilitó una mejor respuesta a la crisis (1/2)

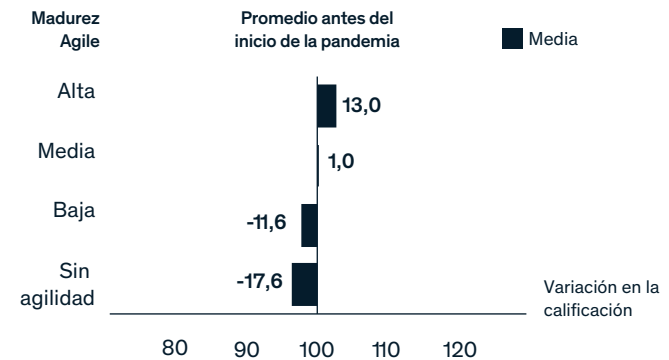
Tiempo de reacción al COVID-19 por delante del promedio nacional para operadores de telecomunicaciones de Europa y Asia¹

% de la contribución total



Variación en la calificación del empleador desde el COVID-19 para organizaciones seleccionadas de bienes de consumo, telecomunicaciones, banca y seguros

Índice vs. promedio anterior al inicio de la pandemia



1. Operadores de telecomunicaciones en Australia, Austria, Bélgica, Dinamarca, Alemania, Hungría, Países Bajos, Polonia, Suiza, Reino Unido y Nueva Zelanda.

Y, a diferencia de lo que se pensaba anteriormente, no es esencial que el equipo Agile trabaje en el mismo espacio físico. Más importante es definir bien el ritual de trabajo, con *check-ins* y *check-outs* diarios, entregas claras y roles bien definidos aunque los miembros de la tribu trabajen remotamente.

Los resultados de la encuesta que aparece más abajo comparan, con base en una auto-evaluación, los resultados obtenidos por unidades Agile y no Agile dentro de una misma organización.

La agilidad posibilitó una mejor respuesta a la crisis (2/2)

Auto-evaluación entre unidades de negocio ágiles y no ágiles de una misma organización



3. Crear disrupción a través de la tecnología digital y los datos

Con el gran aumento – y el éxito – del trabajo desde el hogar durante la pandemia, incluso la forma de gestionar la productividad de la fuerza laboral pasó a ser diferente y seguirá cambiando aún más.

A continuación vemos dos ejemplos de análisis de productividad efectuados durante el período de la pandemia con base en información digital disponible remotamente. Los resultados indican que tal vez este sea el momento de repensar la forma de gestionar la productividad del personal en la organización.

La crisis está permitiendo visualizar la productividad bajo distintas lentes

En el departamento de banca minorista de un banco brasileño, un tercio de las gerencias representaron el **75% de las horas extra** concentradas en **el 10% del equipo**

En una compañía B2C, las funciones de ventas, RRHH y TI trabajaron **ocho veces más** que Legales, I&D y Gobierno Corporativo

Algunas empresas crearon una especie de *war room* (sala de mando) para centralizar las mediciones de productividad y de efectividad.

Utilizando *software* específico de gestión, esta unidad monitorea la productividad del equipo a distancia, y en vista de la tendencia a mantener el trabajo desde el hogar al menos parcialmente, deberá asumir un papel cada vez más central de ahora en adelante.



© Gary Burchell / Getty Images

4. Revolucionar la gestión del talento

Si hubo un aprendizaje positivo de la pandemia, fue que el trabajo remoto puede funcionar y ser eficiente.

El trabajo remoto va a provocar una revolución en la atracción y el acceso a los talentos, ya que los profesionales técnicos y/o digitales, que son los más difíciles de hallar, podrán ahora ser reclutados en cualquier parte del mundo. Incluso la “propuesta de valor” ofrecida a potenciales colaboradores con el objetivo de atraerlos a la empresa va a cambiar, pues la flexibilidad llegó para quedarse y será cada vez más valorada por profesionales de todo el mundo.

Para emerger con más fuerza, la empresa también deberá invertir en la recalificación de sus profesionales, ya sea mediante *reskilling* o *upskilling*.

5. Transformar la cultura en un activo

En medio de la pandemia, todo el mundo está reflexionando sobre lo que va a suceder con la humanidad y con el planeta y reevaluando su vida personal, familiar y, por supuesto, profesional. La organización no puede quedar afuera, sino que por el contrario debe participar activamente en ese profundo proceso de reevaluación, reforzando sus objetivos y su cultura interna. Cuanto más conectado esté el propósito individual de cada trabajador con los objetivos de la compañía, mejor para ambos.

La infografía a continuación muestra la importancia de que los empleados se sientan social y emocionalmente conectados, seguros y con propósitos bien alineados. Reforzar el compromiso de todos con la compañía es el camino para que la organización emerja más fuerte y unida, probando su resiliencia en un momento difícil y desafiante.

En tiempos de cambio, los empleados necesitan sentirse social y emocionalmente conectados



Fuente: McKinsey & Company

La pandemia de COVID-19 trajo muchas dificultades para el mundo de los negocios, tanto para las compañías como para los clientes y también para los trabajadores. Aún estamos en medio de ella y no sabemos a ciencia cierta cuando va a terminar. Pero lo que sí sabemos es que no vamos a volver al mismo estado anterior a la crisis.

Sobre los autores

Björn Hagermann es Socio Senior de McKinsey & Company en la oficina de San Pablo, y **Fernanda Mayol** es Socia de la oficina de Río de Janeiro.

Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.