

Resiliencia: ¿una cuestión de imagen o una capacidad real?

Los líderes reconocen la colaboración interfuncional como parte integral de la resiliencia organizacional. Sin embargo, ¿realmente los líderes cumplen con lo que dicen?

Patrocinado por

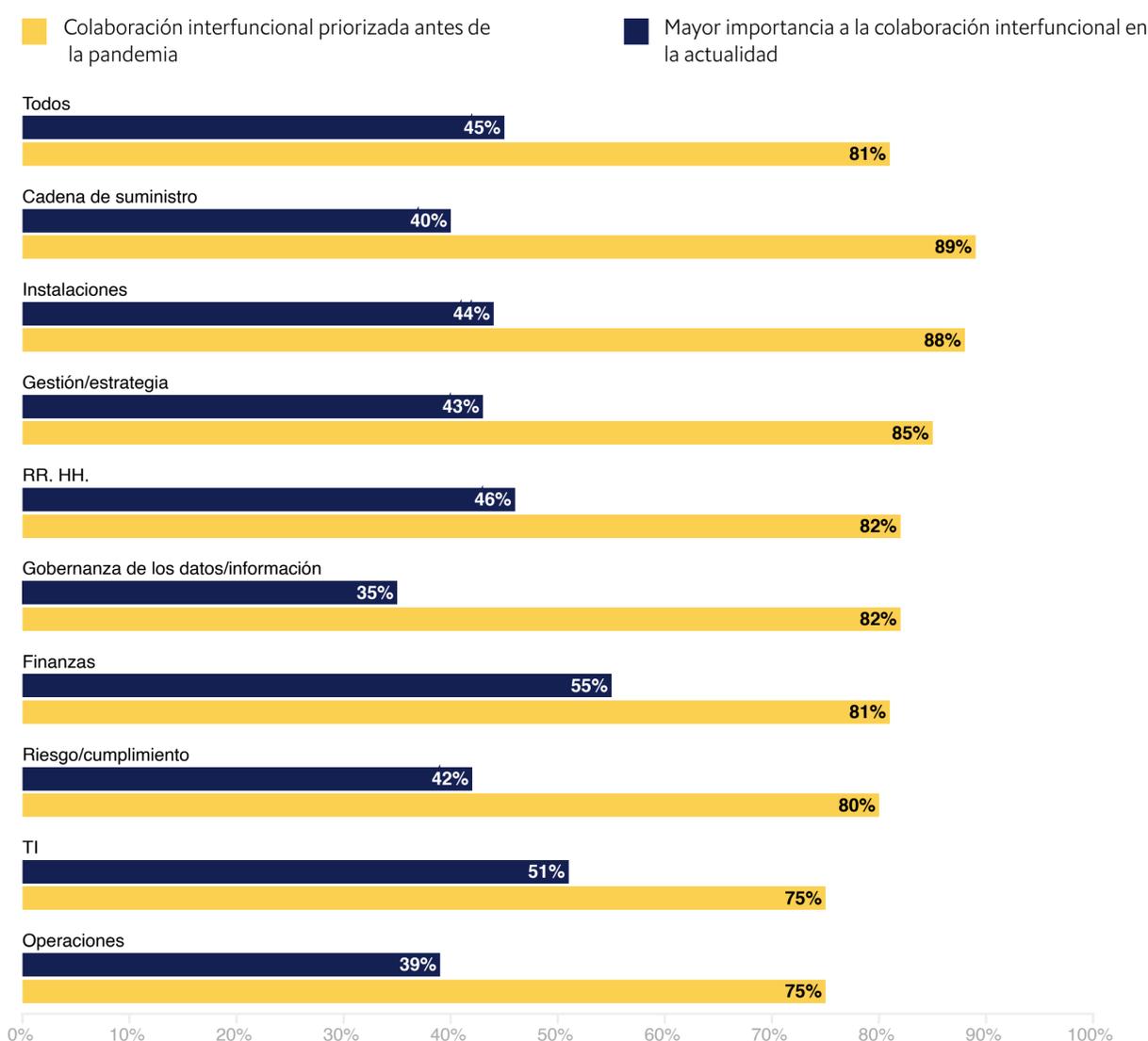


La pandemia ha impulsado un cambio de paradigma. Los líderes están cada vez más convencidos de la importancia de la resiliencia: crear organizaciones que sean ágiles, flexibles y capaces de resistir impactos tanto esperados como inesperados. Un estudio reciente realizado por Economist Impact y patrocinado por Iron Mountain muestra que desarrollar resiliencia requiere un enfoque sistémico y coordinado en toda la organización, que contrasta claramente con los enfoques funcionales más centrados en el riesgo que se adoptaban en el pasado.

En el centro de este nuevo enfoque de la resiliencia se encuentra la colaboración interfuncional, que impulsa el intercambio de información y la toma de decisiones con toda la organización en mente. Cuando ocurre una interrupción, los equipos interfuncionales pueden diagnosticar problemas, reaccionar y recuperarse más fácilmente en comparación con los equipos aislados. El discurso de hoy a menudo se centra en el papel que han desempeñado las herramientas digitales en ayudar a las organizaciones a sobrellevar los obstáculos que supuso la pandemia. Sin embargo, es la colaboración interfuncional la que proporciona el andamiaje para que funcionen dichas herramientas, y la manera en que las organizaciones incorporan la resiliencia.

Los líderes reconocen la importancia particular de la colaboración interfuncional en el mundo volátil en el que vivimos. En nuestro estudio se determinó que menos de la mitad de las organizaciones priorizaban la colaboración interfuncional antes de la pandemia. No obstante, ahora, mejorar la colaboración entre equipos y departamentos es el principal objetivo para desarrollar resiliencia. La sensación de inclusividad y colaboración también es evidente: el 84 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que cuando se trata de resiliencia, se deben considerar todas las partes de la organización.

Las organizaciones están dando mayor importancia a la colaboración interfuncional en todos los ámbitos.



La aceptación por parte de los líderes es imprescindible para desarrollar resiliencia a través de la colaboración interfuncional, por lo que es alentador descubrir que la mayoría de los ejecutivos de primera línea reconoce que se ha vuelto crucial desde que comenzó la pandemia. Si bien los líderes pueden ser catalizadores, por sí solos no pueden impulsar la resiliencia. El enfoque debe aplicarse a través de todos los niveles dentro de la organización.

Margaret Millett, jefa de Resiliencia Global de Uber, se hace eco de este parecer: «[Desarrollar la resiliencia organizacional] debería ser parte del trabajo de todos».

Está claro que las organizaciones reconocen la importancia de la colaboración interfuncional, pero hacer que esto suceda es un desafío distinto. Requiere conexiones, sostenidas en el tiempo, entre diversas funciones como operaciones, TI, cadena de suministro, ventas, sostenibilidad, gestión de registros, recursos humanos e instalaciones. Las organizaciones han luchado durante mucho tiempo para romper los núcleos. Los procesos y los sistemas de información suelen estar fragmentados y fervientemente protegidos, los equipos están diseñados en torno a jerarquías centralizadas y la complejidad interna resultante frustra la colaboración interfuncional.

A pesar de los desafíos familiares de la gestión del cambio, los líderes expresan un alto grado de optimismo. Más del 78 % de los encuestados confía en que sus iniciativas son suficientes para respaldar la resiliencia y la continuidad frente a una crisis.



[Desarrollar la resiliencia organizacional] debería ser parte del trabajo de todos.

Margaret Millett
Jefa de Resiliencia Global de Uber

Atentos a la brecha

Nuestros datos sugieren que los líderes podrían necesitar hacer un análisis más profundo.

Para empezar, solo el 15 % de las organizaciones involucran a jefes de departamento en iniciativas de resiliencia. Esto es sorprendente. Los líderes entienden que desarrollar resiliencia requiere involucrar a toda la organización, pero este objetivo no se puede lograr sin los líderes de los departamentos.

Por supuesto, mantener conexiones entre funciones requiere mucho más que involucrar dichas funciones en iniciativas específicas de resiliencia. La colaboración interfuncional sostenida y eficaz se basa en varios pilares de apoyo, que incluyen estructuras claras para la toma de decisiones, planificación interfuncional, intercambio adecuado de información entre equipos y una fuerza laboral saludable y comprometida.

Entonces, ¿cómo se están desempeñando las organizaciones en estos aspectos?

Estructuras eficaces para la toma de decisiones

En tiempos de crisis, las organizaciones deben ser capaces de tomar decisiones de forma eficaz. Tanto la descentralización como la capacidad de tomar decisiones rápidamente pueden brindar mayores beneficios en lo que respecta a la resiliencia. La fragilidad organizacional se amplifica cuando solo hay un núcleo para la toma de decisiones con procesos prolongados. En sus esfuerzos por desarrollar resiliencia, las organizaciones buscan tanto una mayor descentralización como una toma de decisiones acelerada, pero favorecen claramente la rapidez: mientras que el 72 % de las organizaciones invierten en mejoras para aumentar la velocidad de la toma de decisiones, solo el 44 % de las organizaciones fomentan la resiliencia a través de una mayor descentralización.

Planificación interfuncional

Un claro paso adelante para una colaboración interfuncional más amplia es la planificación interfuncional, que implica evaluar y planificar los riesgos en toda la organización (en comparación con una planificación más funcional y centrada en el riesgo). Las organizaciones están nuevamente divididas en su comportamiento: el 48 % aborda la resiliencia a través de una planificación interfuncional más sólida, con tasas más altas en las funciones de gestión (55 %), finanzas (52 %), riesgo y cumplimiento (50 %) y cadena de suministro (49 %). Las organizaciones restantes abordan la resiliencia a través de una planificación funcional y centrada en el riesgo: una ruta conocida y trillada, pero que a menudo resulta inadecuada en tiempos de crisis inesperadas.

Intercambio adecuado de información entre equipos

Esta es un área particular de enfoque dada la forma de trabajo en rápida evolución y la nueva normalidad de los modelos híbridos, donde los viejos sistemas de reuniones en la oficina y comunicación informal podrían haber compensado la falta de estructuras efectivas. Si bien el 76 % de los

encuestados señala que su organización está aumentando la inversión en tecnología y herramientas para mejorar la comunicación, el 36 % afirma que se necesita una mejora significativa en la integración de estas herramientas para promover la resiliencia. Además, el 38 % señala que se requiere una mejora significativa para respaldar un mejor intercambio de información entre los equipos.

Bienestar y compromiso de los empleados

Nuestros datos demuestran que el bienestar de los empleados es lo más importante entre los líderes y se espera que siga siéndolo. Sin embargo, el 35% de los encuestados siente que se requiere una mejora significativa para priorizar el bienestar de los empleados y la seguridad, y el 34 % siente lo mismo con respecto al compromiso de los empleados. Las culturas del lugar de trabajo han tenido problemas para adaptarse a la pandemia y los lazos informales entre los empleados, que son fundamentales para infundir una cultura de colaboración, se han debilitado. Garantizar la salud y el bienestar colectivo de los empleados es una prioridad de primera magnitud. Requiere un enfoque empático, flexible e inclusivo para trazar el futuro del trabajo y crear una fuerza laboral resiliente.

¿Qué conlleva esto?

A pesar del reconocimiento de que la colaboración interfuncional es importante para la resiliencia, muchas organizaciones están volviendo a la zona en la que se sienten más seguras: la toma de decisiones centralizada y la planificación específica de funciones, la antítesis de la colaboración interfuncional. Esto puede reflejar la conocida tendencia de las organizaciones (y de las personas que las dirigen) de volver al comportamiento anterior a la disrupción. Sin embargo, la resiliencia se trata de «seguir adelante», como señaló el Dr. Stephen Flynn, director fundador del Instituto de Resiliencia Global de la Universidad Northeastern.

Sin embargo, no todo está perdido. «La resiliencia organizacional es un viaje, no un destino», dice Millett de Uber. A medida que nuestro mundo se vuelve cada vez más impredecible, los líderes deben rendir homenaje a sus palabras con acciones para garantizar que su organización esté lista para enfrentar el futuro.