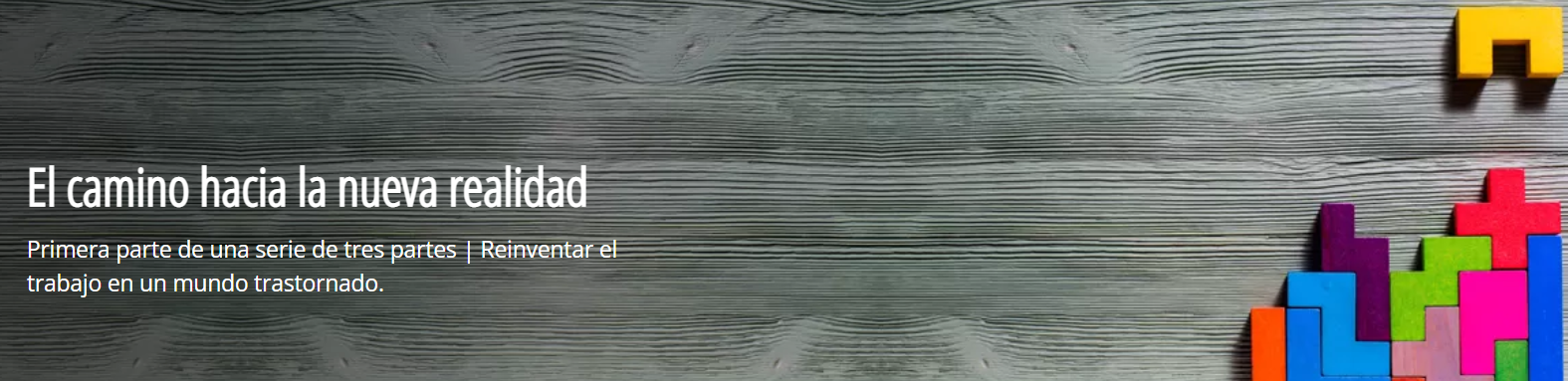
El camino hacia la nueva realidad



Primera parte de una serie de tres partes - Por Robert Bolton

Covid-19 redefinió muy rápidamente el mundo del trabajo. Para muchos de nosotros, las cosas no van a volver a ser como eran, ni deberían hacerlo.

La tecnología ha demostrado que gran parte de nuestro trabajo se puede hacer de manera eficiente desde casa. Incluso si el virus eventualmente disminuye o una vacuna está disponible, los empleados pueden ser reacios a regresar a un viaje diario, en lugar de favorecer un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal y menos riesgos. Y las empresas están cuestionando la verdadera necesidad comercial de viajar a niveles anteriores, así como el gasto de alquiler de regresar a lugares de trabajo centralizados. Estas consideraciones, y más, se encuentran entre las que presentan oportunidades dentro de una recuperación.

Esta es la primera publicación de una serie de tres partes que abordan el futuro del trabajo en una nueva realidad.

Anticipa el mañana. Entregue hoy.

Muchas organizaciones respondieron a COVID-19 centrándose en las acciones críticas necesarias para enfrentar los desafíos abruptos que instigó el confinamiento: establecer la infraestructura para apoyar el giro masivo hacia el trabajo remoto, flexibilizar y diversificar las cadenas de suministro, estabilizar las posiciones de efectivo y otras necesidades agudas. Para construir una empresa más fuerte y conectada, lo que se necesita ahora son cambios en la inversión, en los recursos y en la tecnología.

Esto requiere un recalificado y una mejora de las habilidades de la fuerza laboral, así como priorizar el aprendizaje y el desarrollo:

* **Reciclaje de trabajadores:** Pandemia o no pandemia, la adopción de nuevas tecnologías y formas de trabajo probablemente continuará remodelando el mundo del trabajo. Los empleadores deben asegurarse de que los conjuntos de habilidades de los empleados sigan el ritmo y que la fuerza laboral tenga la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que se avecinan. La buena noticia es que el impacto del brote ha demostrado que los empleados quieren adoptar nuevas tecnologías y técnicas. Según el informe de KPMG, [COVID-19 and the American Worker](https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/2020/covid-19-and-the-american-worker.pdf), el 70 por ciento de los encuestados dicen que sus equipos están colaborando mejor ahora debido a los cambios realizados en respuesta a COVID-19. Estos hallazgos son alentadores, a pesar de que algunos de ellos pueden reflejar esfuerzos heroicos insostenibles, ya que hemos descubierto que la "fatiga de Zoom" es algo real. Sin embargo, las adaptaciones requeridas para las nuevas formas de trabajo también han expuesto áreas donde los empleados podrían beneficiarse de más conocimiento y capacitación, desde el uso de herramientas de productividad y colaboración por parte de los trabajadores de oficina desplazados hasta la adaptación de estrategias de gestión para líderes empresariales que de repente se encuentran pastoreando equipos virtuales.
* **Planificación de escenarios:** El desafío de COVID-19 ha hecho que nuestro futuro sea volátil e impredecible. La planificación de escenarios es particularmente valiosa cuando los cambios disruptivos significan que el pasado no es un buen predictor para el futuro. Ninguna empresa tiene el lujo de estar obsesionada con una sola visión de cómo puede ser el futuro y hacer todas las apuestas en ese resultado. Las opciones futuras que identifican las relaciones de causa y efecto tienen que modelar diferentes escenarios para los cuales el futuro puede desarrollarse. Explorar estas relaciones desde una diversidad de perspectivas de toda la organización, como la C-suite, las operaciones, las adquisiciones, la TI y los recursos humanos, ayuda a garantizar que todos los ángulos, opciones y oportunidades se consideren a medida que la empresa remodela su fuerza laboral. Cada escenario requerirá diferentes cambios en el modelo de negocio, el modelo operativo, los servicios y procesos centrales, la cadena de suministro y las tareas y capacidades críticas. Estos escenarios permiten a las organizaciones ver el panorama general y tomar decisiones de compensación efectivas. Cada vez más habilitados por la IA y la automatización, los escenarios pueden ayudarlos a navegar mejor las incertidumbres. Fundamental para el éxito de la planificación de escenarios es obtener una amplia gama de conjuntos de datos internos y externos. Ejemplos de fuentes de señal internas incluyen costos, participación en el mercado, retención de talento y números de productividad. Ejemplos de fuentes de señales externas pueden incluir estadísticas laborales del gobierno, tendencias de búsqueda de Google, cambios demográficos, tendencias en reservas de restaurantes, números de puntos de control de seguridad de aeropuertos y solicitudes de mapas de teléfonos móviles.
* **Aumento y automatización del personal:** La fuerza laboral requerida en la nueva realidad está inherentemente vinculada al escenario. Para equilibrar los costos de los empleados y la continuidad del negocio, cada escenario futuro requerirá una nueva combinación óptima de fuerza laboral de compra (reclutamiento), construcción (recapacitación), préstamo (3ª parte y contingente), bot (automatizar) y base (dónde ubicar a las personas). Se necesitará flexibilidad de la fuerza laboral para escalar rápidamente hacia arriba o hacia abajo de acuerdo con la estrategia del modelo de prestación de servicios. El trabajo remoto ha producido una gran cantidad de información sobre el flujo de trabajo y las ineficiencias que pueden ayudar a dar forma a las operaciones futuras. Las plataformas en la nube, la automatización y los diversos ecosistemas de socios, entre otros factores, afectan las operaciones. Pero al final, la capacidad de una organización para fabricar productos o prestar servicios depende de sus empleados. La fuerza laboral puede ser el diferenciador final, ya sea en una crisis o no.
* **Conexiones virtuales** como parte de la estrategia de talento: Dados los desafíos de la distancia física y las comunicaciones habilitadas por la electrónica, cualquier medio para aumentar las conexiones en los encuentros virtuales es clave. Más allá de los lanzamientos sociales de las horas felices virtuales y el intercambio de recetas y mascotas disfrazadas, es importante que el crecimiento profesional continúe en medio y más allá de los cambios provocados por COVID-19. Con ese fin, es necesario desarrollar mecanismos para la tutoría a distancia, la capacitación a pedido y la transferencia de conocimientos. Un entorno de aprendizaje multifuncional apoyará una red de empleados colaborativa y socialmente comprometida. La creación de una arquitectura de respuesta empresarial que incluya encuestas de pulso, herramientas virtuales colaborativas, crowdsourcing, registros de rendimiento y comentarios anónimos ayudará a proporcionar una visión integrada de qué tan bien se mantienen esas conexiones virtuales.
* **Atomización del trabajo:** Los impactos duraderos de COVID-19, junto con el aumento de la inteligencia artificial y otras tecnologías digitales, requieren que reinventemos la organización del trabajo, cómo se hace y dónde se hace. Desglosar los trabajos en sus tareas componentes y requisitos de habilidades, incluida la cantidad de tiempo dedicado a cada tarea, lo que implica cada tarea y qué tan crítico es cada una para el proceso de extremo a extremo es vital para la reinvención de la fuerza laboral. Esto permite una mayor comprensión de qué tareas pueden ser realizadas por la tecnología, dejando las tareas de mayor valor agregado para ser realizadas por las personas. Dicho esto, no es probable que las ganancias de productividad ocurran simplemente automatizando las tareas de trabajo actuales dentro de los procesos actuales, ni forzando a la IA a procesos o tecnologías heredados. Necesitan ser reinventados y construidos. Si bien nadie puede predecir con precisión lo que sucederá a medida que se establezca la "nueva realidad" de un mundo posterior a COVID-19, reinventar el trabajo de esta manera presenta una oportunidad para que los empleados comprometidos aprovechen sus fortalezas mientras construyen un lugar de trabajo más productivo y gratificante.

En mi próxima publicación, discutiremos cómo ir más allá de la agilidad y la resiliencia organizacional.



Segunda parte de una serie de tres partes - Por Robert Bolton

Covid-19 redefinió muy rápidamente el mundo del trabajo. Para muchos de nosotros, las cosas no van a volver a ser como eran, ni deberían hacerlo.

Este es el segundo post de una serie de tres partes que abordan el futuro del trabajo en una nueva realidad. Para leer la primera parte, visite [Reinventando el trabajo en un mundo interrumpido.](https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/08/reinventing-work-in-a-disrupted-world.html)

El COVID-19 nos ha enseñado que la agilidad y la resiliencia no son las únicas capacidades que las organizaciones necesitaban ayer; también necesitaban *antifragilidad.* A los que tenían ese rasgo les fue mejor durante la crisis inicial. La antifragilidad se puede describir mejor como la capacidad de prosperar como resultado directo de factores estresantes, choques, ataques o fallas. El concepto fue descrito por primera vez por Nassim Nicholas Taleb, autor de *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Taleb ofrece esta definición: "La antifragilidad está más allá de la resiliencia o la robustez. El resiliente resiste los golpes y permanece igual; el antifrágil mejora".1

COVID-19 como catalizador de mejora

La pandemia ha producido una gran cantidad de datos sobre los procesos de trabajo y ha expuesto los eslabones débiles. El reinicio de COVID-19 brinda la oportunidad de construir la antifragilidad como un enfoque de "sistemas completos" a través de lo siguiente:

* **Desarrollar un nuevo modelo operativo:** Si bien los impactos específicos de COVID-19 han variado de un lugar de trabajo a otro, un hilo común es que las empresas se han visto obligadas a considerar cambios en su modelo operativo para sobrevivir. Muchas organizaciones han reaccionado rápidamente, haciendo lo que sea necesario para mantener las luces encendidas. Otros han visto el desafío como una oportunidad para restablecer e identificar nuevas oportunidades frente a un entorno difícil. Por ejemplo, después de un cierre casi total de COVID-19, la industria de la música en vivo enfrentó el desafío de frente al encontrar nuevas formas de monetizar el consumo de música, como la transición a suscripciones digitales y conciertos transmitidos. En el primer trimestre de 2020, los ingresos por suscripción de música en línea aumentaron un 70% año tras año. El número de usuarios de pago de música en línea alcanzó los 42,7 millones, un aumento interanual del 50,4%.2 Si bien la reestructuración del modelo operativo siempre es más que un simple pivote tecnológico, la automatización extrema cambiará drásticamente el tamaño, la estructura y la prestación de servicios del trabajo, incluido el trabajo remoto sostenido. Adaptarse a las nuevas realidades del lugar de trabajo significa construir un nuevo modelo, con la tecnología al frente y al centro. Este nuevo modelo debe ofrecer información y análisis; una experiencia digital personalizada para los empleados; y gestión de procesos de extremo a extremo.
* **Reinventar los ecosistemas:** Las organizaciones deben comunicar regularmente planes e ideas para las posibilidades de crecimiento con redes de socios estratégicos, proveedores y gobiernos. Las dependencias y la exposición al riesgo deben entenderse claramente. El reinicio de COVID-19 puede ayudar a construir la antifragilidad organizacional al mejorar la visibilidad de los objetivos, la motivación y las limitaciones de las asociaciones. Durante décadas, las cadenas de suministro siguieron configuraciones ultra eficientes y justo a tiempo. Ese enfoque tenía por objeto reducir los costos, pero también aumentaba el riesgo. Las empresas ahora deben echar un vistazo más profundo a sus redes de socios a través del filtro de múltiples escenarios y sus implicaciones organizacionales. Las organizaciones también deben examinar sus ecosistemas de empleados. La confianza se pondrá a prueba cuando los empleados confinados en casa comiencen a volver a ingresar a sus respectivos lugares de trabajo. Los empleados deberán confiar en sus equipos de liderazgo para proporcionar espacios de trabajo limpios y seguros; garantizar que el distanciamiento social sea posible; para proporcionar máscaras, desinfectantes u otro equipo de protección; y saber que existen alternativas de trabajo para aquellos en categorías de salud de alto riesgo.
* **Replantear el trato con el empleado:** Esto comienza con centrarse en todos los factores que definen la propuesta de valor del empleado, incluida la compensación y las recompensas, las oportunidades de desarrollo y avance, y los entornos de trabajo. Algunos ejemplos de cómo las empresas han reformulado recientemente el acuerdo con los empleados incluyen: extender las políticas de tiempo libre; proporcionar un pago "de riesgo" para los empleados que trabajan en trabajos esenciales; ofrecer arreglos flexibles para quienes cuidan a familiares enfermos o supervisan a los niños mientras las escuelas están cerradas; proporcionar estipendios para establecer una oficina en casa; ofrecer clases de ejercicios virtuales; y agregar recursos de salud mental para combatir la ansiedad, el aislamiento social y el agotamiento potencial. A medida que navegamos a través del desafío de COVID-19, las personas recordarán cómo su empleador los trató durante este tiempo incierto. Con un alto desempleo, algunos empleados pueden estar agradecidos solo por tener un trabajo. Pero a medida que las cosas se asienten en una nueva normalidad, las opciones de los empleados aumentarán. Aquellas empresas que priorizaron a sus empleados serán recompensadas por la retención y el reclutamiento saludable. Aquellas empresas que lucharon con sus valores y perdieron, pagarán un precio a largo plazo.
* **Planifique ahora para la recuperación económica:** La recuperación de la economía probablemente ocurrirá en etapas, dependiendo de las políticas públicas, la salud y los factores económicos, y significativamente, los consumidores se sentirán cómodos regresando a los espacios públicos y reanudando sus rutinas anteriores a COVID-19. Las empresas deben comenzar a prepararse priorizando quién volverá al trabajo primero, identificando lo que se necesitará para garantizar su seguridad y la seguridad de los clientes, y determinando qué cambios implementados durante el brote deben continuar incluso después de que disminuya.

Debido a que las empresas han tenido diversos grados de exposición al riesgo de COVID-19, se producirán diferentes patrones de recuperación:

* **Restablecimiento completo:** Estas empresas luchan por recuperarse debido a la demanda "permanentemente" reducida de sus ofertas, el capital insuficiente para superar una recesión prolongada, los empleos limitados que son elegibles para el teletrabajo y / o han experimentado una mala ejecución de la transformación digital. La supervivencia post-COVID-19 dependerá de hacer grandes cambios en las operaciones. Industrias representativas: Hoteles, Aerolíneas, Locales de Entretenimiento, Tiendas Físicas.
* **Transformar para resurgir:** Estas empresas se recuperarán, pero necesitarán comprometer reservas de capital para transformar los modelos operativos para que puedan emerger más fuertes y más en línea con las prioridades cambiantes de los clientes. Industrias representativas: Bienes Raíces/Construcción, Seguros, Salud, Bienes Duraderos, Automotriz, Viajes y Ocio.
* **Negocios modificados como de costumbre:** Estas compañías realizan negocios esenciales y, por lo tanto, continúan operando "normalmente" a pesar de los impactos de COVID-19. Han sufrido los efectos de la recesión del cierre del consumidor, pero es probable que se recuperen más rápidamente a medida que regrese la demanda del consumidor. Industrias representativas: Banca, Bienes de Consumo, Transporte, Agricultura.
* **Aumento:** Estas empresas escalarán después de COVID-19 porque el comportamiento del consumidor cambió durante el brote para mantenerse a su favor. Es probable que los inversores hayan percibido su potencial para liderar y hayan proporcionado capital para escalar agresivamente durante la recuperación. Industrias representativas: Venta minorista en línea, Medios tecnológicos y telecomunicaciones, Entrega de alimentos, Telemedicina, Gestión de activos, Ciencias de la vida / Farmacéutica.

Incorporando antifragilidad en su negocio

Al planificar una recuperación económica y desarrollar capacidades antifragilidad, hay tres áreas críticas a considerar:

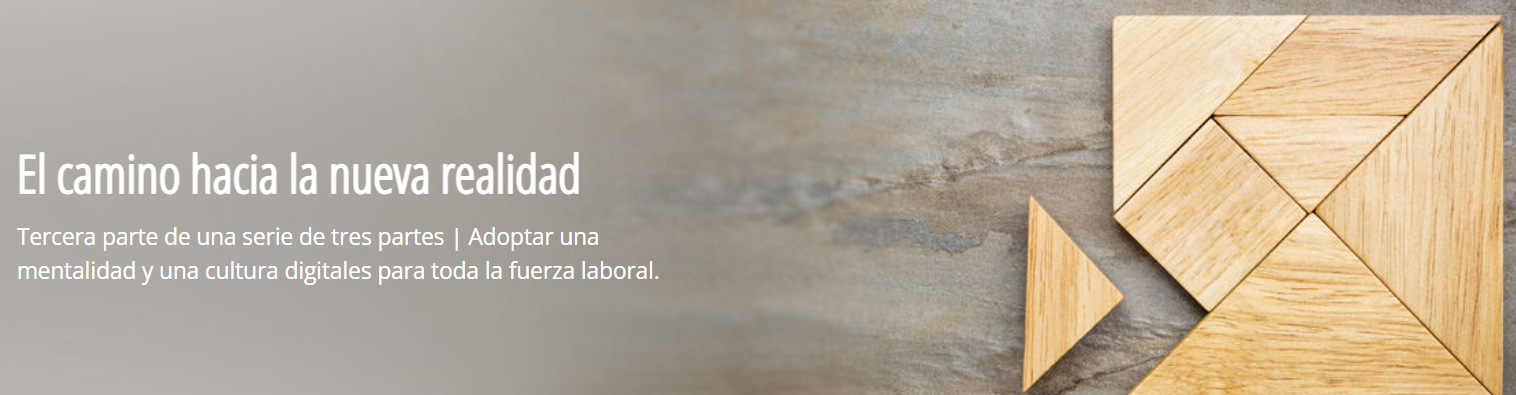
* **Reconocer las nuevas tendencias.** Las expectativas del mercado y de los clientes han cambiado. Por ejemplo, un banco del Reino Unido ha descubierto que muchos clientes están felices de hacer negocios a través de canales digitales ampliados, incluidas entrevistas hipotecarias y otros servicios de "orden superior". Como resultado, no todas las sucursales volverán a abrir. Es imperativo que los líderes corporativos evalúen los cambios de mercado inducidos por COVID-19, tendencias que probablemente se mantendrán, y comprendan cómo cada tendencia afecta su modelo de negocio.
* **Muévete rápido.** El ritmo importa. En períodos de incertidumbre, los activos deben moverse rápidamente, ya sea talento, recursos o tecnología. Muchas empresas son reacias a financiar grandes movimientos, prefiriendo una "pausa temporal" durante una recesión económica. Esto le da a la audaz ventaja de ser el primero en moverse al realizar adquisiciones oportunistas, captar la atención del consumidor y la lealtad del cliente antes de que los competidores ingresen a la arena. Moverse primero no es tan crítico como moverse rápido e invertir de manera inteligente.
* **Adopta una mentalidad digital.** Más que ser técnicamente experto, una mentalidad digital significa comprender el poder de la tecnología y cómo multiplica el mundo de las posibilidades. Tanto a nivel individual como empresarial, se requerirá una mentalidad digital para integrar la flexibilidad, la experimentación y la innovación necesarias para la supervivencia futura. Las empresas que conservan su mentalidad analógica serán rápidamente pasadas de largo.

No importa en qué [etapa de recuperación](https://home.kpmg/content/kpmgpublic/im/en/home/insights/2020/03/covid-19-ebulletin.html) se encuentre, estas acciones fundamentales construirán antifragilidad. En mi próximo blog, discutiremos por qué adoptar una mentalidad digital para toda la fuerza laboral es esencial para implementar estos cambios.

Notas

1. Taleb, Nassim Nicholas, *Antifragile: Things that Gain from Disorder*- Prlogue, 27 de noviembre de 2012.

2. [Así es como el COVID-19 está afectando a la industria de la música](https://www.weforum.org/agenda/2020/05/this-is-how-covid-19-is-affecting-the-music-industry/)



Tercera parte de una serie de tres partes - Por Robert Bolton

Covid-19 redefinió muy rápidamente el mundo del trabajo. Para muchos de nosotros, las cosas no van a volver a ser como eran, ni deberían hacerlo.

A continuación, se muestra la final de una serie de tres partes que abordan el futuro del trabajo en una nueva realidad. Para leer mis blogs anteriores de la serie, visite: [Reinventando](https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/08/reinventing-work-in-a-disrupted-world.html) el trabajo en un mundo interrumpido y [Más allá de la agilidad organizacional.](https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/09/beyond-organizational-agility.html)

La cultura de una organización se caracteriza por el conjunto de mentalidades y comportamientos subyacentes que definen cómo se realiza el trabajo. La ventaja competitiva puede depender en gran medida de tener la cultura adecuada para impulsar los resultados correctos. Debido a que cada individuo influye directamente en la cultura corporativa, ya sea apoyándola o restándola, la forma en que los trabajadores piensan sobre su lugar de trabajo es fundamental.

Lo digital es uno de los principales impulsores de la transformación cultural. En toda la organización, debe haber una conciliación de la demanda de habilidades digitales para implementar y administrar la tecnología, y las habilidades humanas para trabajar con esta tecnología. A medida que el trabajo de los humanos converge con el trabajo de las máquinas, se necesita una mentalidad digital para posicionar a la empresa para el éxito. De hecho, la mayor limitación ya no es la tecnología en sí, sino la imaginación de quienes deben desplegarla.

Esta mentalidad digital es particularmente efectiva para navegar y reconciliar el dilema que enfrentará cada organización a medida que surjan de la situación actual de COVID-19: cómo automatizar tareas y, al mismo tiempo, diseñar una "empresa completa" diferenciada y conectada.

La adopción de una mentalidad y una cultura digitales conduce a cuatro valores de la fuerza laboral en acción:

1. **Conexión de extremo a extremo.** Una organización conectada entiende que estar obsesionado con la experiencia solo funciona cuando toda la empresa está integrada para lograr ese resultado. Aumentar la conciencia de la conexión entre la experiencia del empleado y la experiencia del cliente es fundamental, al igual que adoptar una perspectiva más horizontal que conecte todos los aspectos de la empresa en la búsqueda de los resultados deseados del cliente. El futuro consiste en romper los silos y alinear los procesos en todas las funciones para que cada parte de la organización, desde las ventas hasta la cadena de suministro, pueda trabajar con todos los demás elementos para cumplir con el panorama general. La investigación realizada por KPMG International indica que las empresas verdaderamente centradas en el cliente logran tres veces el crecimiento de los ingresos de la compañía promedio FTSE 100 o Fortune 2501. La conclusión del pensamiento conectado es el interés compartido: todos, desde clientes y colegas, hasta el círculo más amplio de partes interesadas, socios y comunidades, se benefician de un círculo virtuoso de creación de valor.
2. **Mentalidad de crecimiento.** En una cultura flexible donde la agilidad y el cambio se fomentan activamente, los límites tradicionales de los roles se disuelven para permitir una colaboración más interfuncional y de roles. Significa que cada empleado tiene la capacidad de desarrollarse y crecer, con nuevos líderes que surgen regularmente. Un ejemplo de reemplazo de jerarquías verticales con redes horizontales es cuando un equipo de desarrollo de productos se asocia con talento de marketing, finanzas e ingeniería para llevar un nuevo artículo al mercado. En Liberty Mutual Insurance, los equipos que desarrollan productos orientados al cliente buscaron reunir talento de diferentes funciones, lo que permitió un enfoque más ágil para desarrollar productos e incorporar clientes. Liberty ha descubierto que el trabajo en equipo conduce a productos mejorados, y el propio equipo se siente más empoderado.2 Otro ejemplo es Microsoft. Microsoft basa su rendimiento récord en un simple cambio cultural: aplicar una mentalidad de crecimiento. Su cultura organizacional se centra en la creencia de que todos pueden crecer y desarrollarse; el potencial se nutre, no está predeterminado, y cualquiera puede cambiar su mentalidad, haciendo el cambio de ser "sabelotodo" a "aprenderlo todo". La organización ahora está utilizando su estrategia de mentalidad de crecimiento para desarrollar a los próximos líderes de la compañía.3 Las responsabilidades que inicialmente fueron separadas por diferentes departamentos con diferentes objetivos, se reúnen para fomentar la innovación y garantizar que los enfoques poco realistas o demasiado costosos se aborden al principio del proceso de diseño.
3. **Todos son innovadores.** Cuando los empleados están capacitados para innovar productivamente cómo se llevan a cabo las tareas, los roles y la entrega entre humanos y máquinas, permite que todos en la organización liberen su propio potencial hacia el objetivo común del negocio. Aprovechar el potencial del crowdsourcing para impulsar la innovación también debería estar en la agenda táctica. MIT Sloan Management Review4 encontró que las tasas de ideación (es decir, el número de ideas aprobadas por la gerencia por cada 1000 usuarios activos) se correlacionan positivamente con el crecimiento de la empresa y los ingresos netos. La innovación que hace avanzar a un negocio es posible cuando las personas de todas las posiciones están comprometidas con la generación de ideas. Un ejemplo de innovación alentada se puede ver en 3M. La cultura de 3M incluye su famosa asignación del 15% para que el personal desarrolle sus propias ideas, la creación de trayectorias profesionales y foros para que el personal se desarrolle y se conecte a través de las diversas tecnologías de las organizaciones, la importancia de los esquemas de recompensa y reconocimiento, y cómo movilizan una gran base de conocimientos para recurrir. Fomentan el "comportamiento sin límites" y dan al personal "permiso para perseverar" en la búsqueda de innovaciones, lo que no solo ha llevado a la creación de nuevos productos, sino también a nuevas industrias, incluida la comercialización de las marcas post-it y cinta escocesa más reconocidas del mundo.5 La innovación no tiene que empezar desde arriba. Cuando los empleados reciben los recursos y la oportunidad de innovar, hace que pasar de la idea a algo tangible sea mucho más fácil.
4. **Coraje para actuar y desafiar.** En un entorno que proporciona autonomía y la libertad de actuar en apoyo de los objetivos empresariales colectivos, se espera y se fomenta la iniciativa. Los trabajadores valientes asumen proyectos más difíciles, son más resistentes en tiempos de cambio y están más dispuestos a plantear temas importantes y difíciles. Esto podría reflejarse en no tener miedo de aceptar nuevas responsabilidades, en tener la confianza para tomar una decisión audaz o en admitir un error. El coraje de la iniciativa se demuestra en todos los esfuerzos pioneros. Sin embargo, por definición, los actos valientes conllevan riesgos. Entonces, incluso si el esfuerzo inicial falla, este valor cultural permite un reinicio digno y recuperarse. El coraje para desafiar es el coraje de la voz. Es hablar para decir la verdad: a tus compañeros, a tu jefe o al CEO. Cuando esto se apoya, el coraje es contagioso. Los líderes deben confiar en que los empleados hagan lo correcto para los clientes y la ejecución de la estrategia. Esto se demuestra cuando toda la empresa comparte prioridades, proyectos y progresos: hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados. El resultado es que los equipos pueden formarse rápidamente y operar con un alto grado de autodeterminación. Una mentalidad gerencial 'alfa' de arriba hacia abajo, de comando y control seguramente ha terminado.

El sinuoso camino por delante

A medida que las empresas salen del confinamiento y se mueven hacia la nueva realidad, pueden optar por crear lugares de trabajo excepcionales, culturas especiales que cuentan con un sentido claro y compartido de propósito y personas calificadas cuyos talentos se celebran y se habilitan por completo. Esto se puede lograr mediante la adopción de una mentalidad y una cultura digitales que mantengan un enfoque agudo en las personas y los valores frente a la tecnología emergente. Así como aquellas empresas que estuvieron más lejos en su viaje digital se ajustaron más rápido en respuesta al COVID-19, aquellas que continúan con la transformación digital y van más allá de la agilidad organizacional pueden posicionar mejor a sus organizaciones para enfrentar el próximo evento.

Para obtener más información, visite: [La serie Rise of the Humans](https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/rise-of-the-humans-series.html)

Notas:

1. KPMG Forrester Research 2016 y 2018
2. [Rendimiento organizacional: Es un deporte de equipo. Tendencias 2019](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/team-based-organization.html)
3. [Microsoft está lanzando un nuevo marco de administración para sus líderes, Microsoft: inculcando una mentalidad de crecimiento 2019](https://www.businessinsider.com/microsoft-is-using-growth-mindset-to-power-management-strategy-2019-11)
4. "Son las empresas innovadoras más rentables" MIT Sloan Management Review, 2017
5. [Documento de la Universidad de Bristol: Innovación en la práctica – marzo de 2019, Innovación: lecciones que aprender de 3M](http://www.bris.ac.uk/innovation/news/2019/visiting-3m-2019.html)