



## Más allá de los procesos\*

Cómo mejorar, más rápido ya que las "excepciones" se convierten en la regla

**Un reporte de la serie Business Practice Redesign del Deloitte Center for the Edge**

\* Documento original: "Beyond process. How to get better, faster as "exceptions" become the rule", Deloitte Insights, November 13, 2017. A report in the Business Practice Redesign series from the Deloitte Center for the Edge. Written by John Hagel, John Seely Brown, Andrew de Maar, Maggie Wool - Cover image by: Traci Daberkow  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4158\\_Business-process-redesign/4158\\_Business-practice-redesign.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4158_Business-process-redesign/4158_Business-practice-redesign.pdf).

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

## ACERCA DE THE CENTER FOR THE EDGE

The Deloitte Center for the Edge lleva a cabo investigación original y desarrolla puntos de vista sustantivos para el nuevo crecimiento corporativo. El Center, anclado en Silicon Valley con equipos en Europa y Australia, les ayuda a ejecutivos senior a tener sentido de y obtener utilidades de las oportunidades emergentes en la vanguardia de los negocios y de la tecnología. Los líderes del Center consideran que lo creado en la frontera del panorama competitivo – en términos de tecnología, geografía, demografía, mercados – inevitablemente golpea el verdadero corazón de los negocios. La misión de The Center for the Edge es identificar y explorar oportunidades emergentes relacionadas con los grandes cambios que todavía no están en la agenda de la administración principal, pero que deberían estar. Si bien los líderes del Center están centrados en las tendencias y oportunidades de largo plazo, igualmente están centrados en las implicaciones para la acción de corto plazo, el entorno del día-a-día de los ejecutivos.

Debajo de la superficie de los eventos actuales, enterrados en medio de los últimos titulares y movimientos competitivos, los ejecutivos están comenzando a ver los contornos del nuevo panorama de los negocios. Las presiones por el desempeño están aumentando. Las viejas maneras de hacer las cosas están generando retornos que disminuyen. Las compañías están teniendo un tiempo difícil para hacer dinero – y crecientemente, su misma supervivencia está siendo desafiada. Los ejecutivos tienen que aprender maneras no solo para hacer sus trabajos de manera diferentes, sino también para hacerlos mejor. Ello, en parte, requiere entender los desafíos más amplios para el entorno de operación:

¿Qué es lo que realmente está orientando la intensificación de las presiones competitivas?

¿Cuáles oportunidades de largo plazo están disponibles?

¿Qué se necesita hacer hoy para cambiar el curso?

Decodificar la estructura profunda de este cambio económico les permitirá a los ejecutivos prosperar en la cara de la intensificación de la competencia y de la presión por el crecimiento económico. La buena noticia es que las acciones que se necesitan para abordar las condiciones económicas de corto plazo también son las mejores medidas de largo plazo para tomar ventaja de las oportunidades que esos desafíos crean. Para más información acerca de la perspectiva única del Center sobre esos desafíos, visite [www.deloitte.com/centerforedge](http://www.deloitte.com/centerforedge).

## CONTENIDOS

**Introducción: una nueva oportunidad para acelerar el mejoramiento del desempeño | 2**

**El desafío externo | 4**

**Cómo abordar la oportunidad | 7**

**Qué hemos aprendido | 12**

**¿Cuáles son los obstáculos? | 17**

**¿Cómo empezar? | 25**

**Notas finales | 28**

# Introducción

Una nueva oportunidad para acelerar el mejoramiento del desempeño

Mejoramiento del desempeño. Para muchos líderes, siempre es lo más importante. El desempeño este trimestre y el siguiente trimestre y el trimestre después de ése – eso es lo que nos mantiene despiertos por la noche. Aun así, dada la atención que recibe, podemos estar perdiendo una enorme oportunidad: hay un nuevo enfoque no solo puede mejorar el desempeño, sino acelerarlo. Este enfoque nos permite salir de la trampa de los retornos que disminuyen – en la cual el centro de atención puesto único en la reducción de costos encuentra menos y menos para recortar – hacia una curva de desempeño de retornos incrementados, donde los esfuerzos específicos llevan a mejor desempeño, lo cual a su vez incluso incentiva más el mejor desempeño.

**E**STE es un enfoque para prosperar en un mundo de cambio creciente y rápido.

Ahora, se concede, las organizaciones pueden luchar con aspectos de este enfoque, no solo porque desafía algunos supuestos básicos acerca de qué se requiere para entregar el desempeño de operación. Tomar ventaja de esta oportunidad requiere centrarse en una parte de la organización que es ampliamente invisible hoy: el trabajo de grupo en la línea de frente. Para liberar el potencial para la aceleración del mejoramiento del desempeño de los grupos de trabajo, las organizaciones necesitan tanto reconocer al grupo de trabajo de la línea de frente como el motor clave del futuro desempeño, como moverse más allá de la noción de “equipos de alto desempeño.”

Líderes y administradores pueden abordar este potencial mediante cultivar una serie de prácticas que están específicamente diseñadas para

acelerar el aprendizaje dentro del grupo de trabajo, un grupo de trabajo a la vez, comenzando con los que tengan el potencial para de manera desproporcionada orientar el desempeño de la operación de la organización.

En las últimas décadas, el mundo de los negocios de manera implacable ha buscado la reingeniería de procesos de negocio orientada-a-la-eficiencia, buscando integrar, estandarizar, y automatizar las tareas de maneras que puedan reducir costos, incrementar velocidad, y entregar resultados más predecibles. Como el panorama cambia, quizás sea el momento para que las organizaciones expandan su centro de atención más allá de la reingeniería de procesos de negocio para buscar el *rediseño de la práctica del negocio*, ayudando a los grupos de trabajo de la línea del frente a aprender más rápido y acelerar el mejoramiento del desempeño, especialmente en entornos que están conformados por incertidumbre

creciente y eventos inesperados. La perspectiva que aquí esbozamos va más allá del creciente trabajo que se hace en equipos de desempeño alto y prácticas ágiles para centrarla específicamente en las prácticas necesarias para acelerar el mejoramiento del desempeño con el tiempo.

No es una oportunidad para solo la organización. Los trabajadores también se pueden beneficiar. El rediseño de las prácticas de negocio puede ser un elemento clave de la redefinición del trabajo para centrar a los humanos en lo que es únicamente su hacer, al tiempo que se amplifica el potencial de la colaboración entre humanos y máquinas. La mentalidad de eficiencia escalable tiende a trabajar a los trabajadores como costos fijos a ser eliminados tan rápidamente como sea posible, y sin sorpresa, esta mentalidad ha agitado la relación entre compañías y trabajadores, causando que muchas personas teman por sus trabajos. Mediante cambiar el centro de atención hacia el rediseño de la práctica del negocio, los administradores tienen el potencial para cambiar

esta relación. Si los trabajadores pueden aprender más rápidamente y acelerar el mejoramiento del desempeño, pueden ser visto no como costos fijos sino, más aún, como activos capaces de producir creciente valor con el tiempo. Y si las organizaciones cambian su centro de atención hacia la creación de valor nuevo, en últimas, el potencial podría ser casi infinito. Con esas prácticas, y las herramientas y tecnología recientemente disponibles, los administradores pueden buscar crear una curva de retornos crecientes, a la cual más personas se unan, más valor crean juntas. Esas prácticas pueden ayudar a que los trabajadores se desarrollen más rápidamente y logren más de su potencial, y puedan ayudarles a las compañías a crear y entregar más y más valor. Ahora, los intereses de los trabajadores y de la compañía pueden alinearse – las mismas prácticas podrían ayudar a ambas partes a prosperar en un mundo donde aumenta la presión por el desempeño. Más que ser apartados, los trabajadores y las compañías pueden juntarse en una búsqueda que beneficiará a ambos.

# El desafío externo

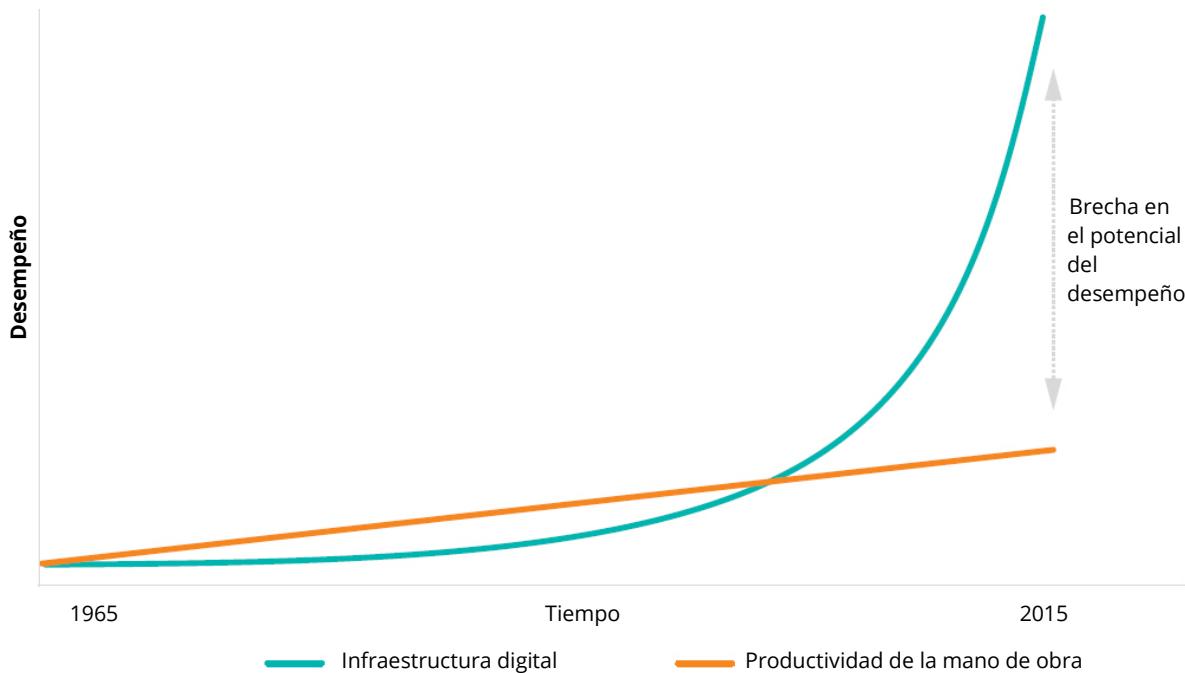
SI BIEN la aceleración del mejoramiento del desempeño es una oportunidad grande, no realizada, nosotros consideramos que también es un imperativo. Las organizaciones que no ingresen a una trayectoria exponencial pueden quedarse atrás y de manera creciente volverse marginales en la medida en que el mundo avance a una tasa más rápida. Podría ser la diferencia entre caminar pesadamente, trabajar duro y más duro para conseguir mejoramientos equivalentes en el desempeño, versus mejorar el desempeño a una tasa que sea espejo de la tasa del cambio que la rodea. Los enfoques existentes para el mejoramiento del desempeño se están quedando cortos, y las compañías ya sienten los efectos de las presiones que se amontonan sobre el desempeño.

Consideré la brecha entre la tasa del mejoramiento del desempeño-del-precio en la infraestructura digital y el crecimiento en la productividad de la mano de obra. La productividad de la mano de obra se ha estado incrementando durante décadas, pero este incremento lineal es desviado por los avances exponenciales en la infraestructura digital (vea la figura 1). La mayoría de las compañías todavía está capturando solo una fracción pequeña del valor que debería estar disponible mediante estas nuevas tecnologías.

El avance exponencial de la tecnología y la tendencia actual hacia flujos de personas, recursos, y capital menos restringidos – que nosotros hemos

denominado el Gran Cambio – crea oportunidades, pero también mayores incertidumbre y presión sobre el desempeño.<sup>1</sup> Mientras las anteriores revoluciones tecnológicas estuvieron caracterizadas por explosiones de innovación seguidas por períodos de relativa estabilidad. Los avances en la tecnología digital no muestran señales de estabilización y están permitiendo tasas similares de avance en tecnologías en un rango de dominios, desde ciencia de los materiales hasta medicina.<sup>2</sup> Esto ya está teniendo un efecto importante en el entorno más amplio de los negocios. Por el lado de la demanda, los clientes tienen más poder y capacidad de selección como nunca antes y están menos dispuestos a conformarse con los productos estandarizados que durante mucho tiempo llevaron al éxito de las instituciones grandes. Las plataformas han ampliado el rango de selecciones y hecho más fácil obtener información acerca de ellas, y los clientes pueden expresar, global e instantáneamente, sus sentimientos acerca de las compañías. Como también lo pueden hacer los inversionistas. Al mismo tiempo, muchos clientes se están volviendo más exigentes, esperando productos y servicios diferentes y más matizados, que estén ajustados a sus necesidades y preferencias específicas.<sup>3</sup> Los servicios según-la-demanda han elevado además las expectativas por velocidad, conveniencia, y personalización como requerimientos básicos.

**Figura 1. La productividad de la mano de obra se está rezagando de la tecnología**



Si bien la productividad de la mano de obra se ha más que doblado desde 1965, la infraestructura digital tal como la capacidad de computación ha mejorado o millones de veces.

Fuente: 2016 Shift Index; Wikipedia

**Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](http://deloitte.com/insights)**

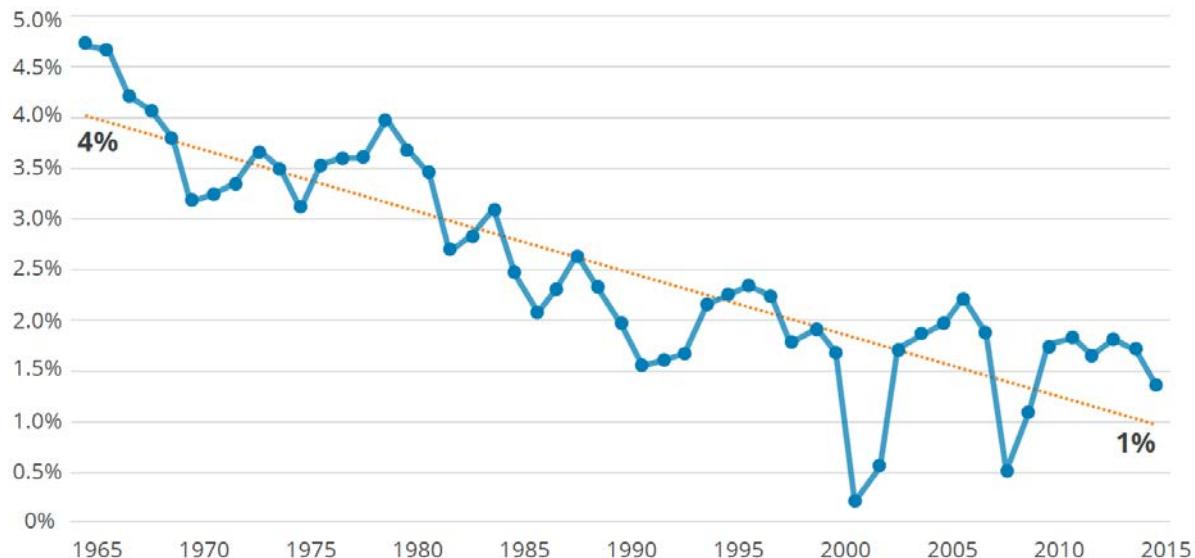
Por el lado del suministro, los negocios enfrentan competencia que se intensifica dado que las nuevas plataformas, la conectividad, y otros avances reducen las barreras de entrada a muchos sectores.<sup>4</sup> El incremento de las tasas de cambio en tecnología y política, y la consecuente percepción de la velocidad orientada-por-los-medios-sociales-de-comunicación, puede generar mayor impredecibilidad y casos de primeras instancias y a menudo reducción de la franja de tiempo para responder. Además, las cadenas globales de suministro, la conectividad, y los algoritmos de negociación significan que un evento, ya sea regulaciones nuevas del comercio o revelaciones de abusos a la mano de obra en una fábrica distante, rápidamente pueden propagarse mediante el sistema para volverse en un evento principal y extremo. Esas condiciones es probable que se empeoren.

¿Cómo las compañías están reaccionando a esos trastornos? No tan bien, juzgando por el desempeño de las compañías públicas en su conjunto durante los 50 años desde que la tecnología digital comenzó primero a afectar los negocios. Por ejemplo, si bien la productividad de la mano de obra ha desempeñado

aumentado, el retorno sobre los activos para todas las compañías públicas de los Estados Unidos ha declinado a una tasa importante y constante, por cerca del 70 por ciento (vea la figura 2).<sup>5</sup> Como la presión aumenta, los mejoramientos regulares de los procesos a menudo no resuelven el problema. Tal y como se reporta en el 2016 Shift Index, las compañías que todavía están alrededor están teniendo un tiempo más difícil para mantener el liderazgo del mercado en medio de la competencia que se intensifica en muchos sectores.<sup>6</sup> En los últimos 80 años, la permanencia promedio de una compañía en S&P 500 hoy ha declinado al 80 por ciento.<sup>7</sup>

El desafío para las compañías grandes – o para las compañías que aspiran a ser grandes – es que la eficiencia escalable a menudo ya no es efectiva. Si bien el modelo rindió resultados en un entorno relativamente estable y puede continuar mejorando la productividad con el tiempo, ha creado un entorno que a menudo es hostil para el aprendizaje, donde éste es más difícil, y lleva más tiempo, para lograr niveles más altos de mejoramiento del

**Figura 2. Retornos para los activos para la economía de los Estados Unidos (1965-2015)**



Fuente: 2016 Shift Index; Wikipedia

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](http://deloitte.com/insights)

El desafío para los trabajadores es que muchos, en todos los tipos de entornos de trabajo, enfrentarán creciente presión para alcanzar niveles más altos de desempeño o el riesgo de ser marginados. Incluso si, como consumidores, nos beneficiamos de mayor poder y capacidad de selección, como trabajadores, la vida útil de muchas destrezas está en declive, creando una presión constante para renovar las destrezas. De manera que se vuelve importante aprender no solo cómo aprender rápido sino cómo construir nuevos marcos a través de los cuales aprender. Mientras tanto, muchas organizaciones continúan buscando reducciones de personal cuando sea posible, orientando una porción de tensiones y fortalezas en la fuerza de trabajo. Muchas personas tienen miedo

de la automatización o de perder su trabajo ante los robots, y en este contexto, conocer que los empleadores están enfrentando desafíos importantes de desempeño solo puede incentivar ansiedad adicional para el individuo.

El imperativo para actuar parece simple: el entorno de hoy no nos da respiro, ni estabilidad que nos dé la oportunidad para contener nuestro aliento y decir, "OK, lo tenemos resuelto." Los métodos y prácticas que llevaron a las organizaciones a enorme éxito en el pasado parece que ya no están funcionando – parecen fundamentalmente rotos.

Para cerrar la brecha, necesitamos nuevas prácticas de negocios que nos ayuden a mejorar, más rápido.

# Cómo abordar la oportunidad

 QUÉ es probable que aumente el desempeño para la organización? La aceleración del desempeño usa diferentes palancas que han sido buscadas en la búsqueda de eficiencia escalable. Las organizaciones que buscan esta oportunidad necesitarán centrar su atención de manera diferente a donde la mayoría la está dirigiendo hoy.

**Centro de atención puesto en el manejo de excepciones** como catalizador para el mejoramiento del desempeño. Una consecuencia de los cambios rápidos, implacables, del Gran Cambio es que muchos empleados en las compañías grandes están gastando la mayor parte de su tiempo en "excepciones" – los problemas inesperados que caen fuera del reino de los procesos estandarizados existentes. Esas excepciones pueden ser señales tempranas de las necesidades cambiantes del cliente o de los contextos cambiantes que representan amenazas potenciales o nuevas oportunidades importantes para el crecimiento de la compañía. Inmersos en ellos está la oportunidad para desarrollar nuevos enfoques y nuevas soluciones para entregar más valor en respuesta a alguna nueva necesidad o circunstancia. Las organizaciones que se centren en mejorar su capacidad para manejar excepciones – no solo para resolverlas o eliminarlas sino para aprender y crear valor a partir de ellas – descubrirán una fuente valiosa de mejoramiento del desempeño, especialmente si las excepciones se incrementan. Las variaciones y las desviaciones de la norma son la perdición de la eficiencia, pero pueden

incentivar aprendizaje y nuevas maneras para mejorar el desempeño con el tiempo.

---

**Centro de atención puesto en los grupos de trabajo de la línea de frente** como la localización del trabajo que es más relevante para el desempeño organizacional en un entorno volátil. Los trabajadores en las líneas del frente de las operaciones – ya sea una unidad de servicio al cliente o un grupo de administración de la cadena de suministro, un grupo de respuesta a la seguridad cibernética o el departamento de TI de la oficina de respaldo – serán los primeros que encontrarán las excepciones antes mencionadas. Y es en las líneas del frente donde los nuevos enfoques para abordar esas necesidades cambiantes serán diseñados primero. Esos trabajadores de la línea del frente a menudo están mejor posicionados para ver el cambio primero, y pueden aprender de abordar los desafíos inesperados y las oportunidades emergentes. Y, aun así, las organizaciones a menudo pasan por alto y subvaloran esos grupos de trabajo. En un entorno en el cual los activos físicos y la propiedad intelectual rápidamente pierden valor, los trabajadores – humanos – poseen la capacidad ilimitada para adaptarse y continuamente empujar los límites del mejoramiento del desempeño.

¿Por qué los grupos de trabajo? Primero, sin importar qué tan inteligente sea usted, usted probablemente aprenderá más rápido si usted está colaborando con otras personas igualmente motivadas que se estén desafiando unas a otras para llegar con mejores ideas, más creativas.

## DEFINICIÓN DE UN GRUPO DE TRABAJO

Un grupo de trabajo reúne 3 a 15 personas que trabajan en un esfuerzo interdependiente, de colaboración, para entregar un resultado compartido que no podría ser logrado sin que todos los miembros del grupo trabajen juntos. Los miembros dedican la mayoría importante de su tiempo interactuando unos con otros, formal e informalmente, en tareas que no pueden ser altamente especificada o secuenciadas por adelantado.

Qué *no* es un grupo de trabajo:

- un departamento completo
- un grupo de trabajo o comité donde se toman decisiones o se hacen recomendaciones, las cuales no son ejecutadas por el grupo de trabajo o comité
- un conjunto de personas cuyo trabajo está determinado por tareas altamente especificadas, estrechamente integradas
- una unidad permanente cuya composición permanece estable durante un período largo de tiempo

Como el entorno y los desafíos se vuelven más complejos, demandan soluciones más creativas. Cualquier individuo típicamente será menos efectivo en desarrollar y entregar soluciones creativas para abordarlas que un grupo pequeño que trabaja unido en relaciones profundas, basadas-en-la-confianza. Y si bien la colaboración informal todavía será valiosa, con el tiempo el imperativo para aprender más rápido probablemente orientará a los trabajadores hacia colaboración más sostenida.

Si bien hay muchas definiciones de equipos y de grupos de trabajo, algunas inconsistentes o contradictorias, nosotros comenzamos a partir de la “Definición de un grupo de trabajo,” contenida en el recuadro.<sup>8</sup> El poder del grupo de trabajo surge cuando los miembros, colectivamente, pueden crear o lograr algo que ninguno de ellos podría haber hecho por sí mismo. Ellos pueden desafiar y construir unos con otros porque confían en las intenciones y el compromiso de los otros miembros. El grupo de trabajo también es suficiente pequeño para que todos, independiente de la experticia, puede experimentar el mismo contexto y se requiere menos comunicación y coordinación. No se trata acerca de que los miembros contribuyan su propia parte (o experticia) a un agregado en el cual los componentes individuales sean todavía distintos y reconocibles. En lugar de ello, el resultado del grupo de trabajo es un material completamente diferente, el resultado de las interacciones que actúan a partir de las contribuciones de cada miembro y el de los miembros mismos, al igual que una reacción química que transforma y enlaza.

El grupo de trabajo puede ser la unidad más importante y relevante para abordar los desafíos y oportunidades impredecibles que surgirán en las líneas de frente de un mundo que cambia rápidamente – de ahí nuestro centro de atención puesto en el grupo de trabajo de la línea de frente como el catalizador para acelerar el desempeño y sostener la ventaja en el futuro. La oportunidad es crear lo que hemos denominado “grupos de trabajo de frontera”: *grupos de trabajo de la línea de frente que estén empujando las fronteras y los límites del mejoramiento del desempeño* para acelerar el mejoramiento del desempeño al tiempo que abordan los desafíos u oportunidades no-anticipados. Los grupos de trabajo de frontera se centran en su desempeño con el tiempo y pueden sacrificar la eficiencia de corto plazo para lograr desempeño más alto con el tiempo. Ellos atraen personas que están comprometidos con aprender cómo hacer más y más que sea de impacto. Los grupos de trabajo de frontera están caracterizados por relaciones profundas, basadas-en-confianza, y *accountability* mutual. Si bien hoy hay pocos, *todos los grupos de trabajo de la línea de frente eventualmente podrían volverse grupos de trabajo de frontera*,

**Centro de atención puesto en la aceleración de las trayectorias.** El éxito en este entorno puede requerir ir en una trayectoria que sea espejo de la tasa exponencial de la tecnología y del cambio facilitado-por-la-tecnología en el mundo a nuestro alrededor. Las medidas de desempeño más relevantes y la tasa apropiada de mejoramiento serán

una función del contexto de cada compañía y de cada grupo de trabajo. En orden a lograr una trayectoria acelerada, no se puede sobre-enfatizar que las organizaciones y los grupos de trabajo tendrán que adoptar un centro de atención implacable puesto en esa trayectoria, más que ser arrastrados de vuelta mirando instantáneas en el tiempo, números absolutos, y comparaciones con competidores. Los grupos de trabajo que solo se quedan haciendo "lo que funciona" corren el riesgo de rezagarse cuando esos trabajos dejen de funcionar.

**Centro de atención puesto en la creación de valor** como el orientador clave del desempeño. Si bien los costos no se pueden reducir por debajo de cero, el potencial para la creación de valor no tiene tales fronteras. Centrarse en la creación de valor nuevo puede ser la clave para ir en la trayectoria de la aceleración del mejoramiento del desempeño. Dado que la tecnología está mejorando exponencialmente, la manera para cerrar la brecha entre el desempeño del negocio y el desempeño de la tecnología es probablemente buscar maneras para crear significativamente más valor que solo ser eficiente o más flexible. Al mismo tiempo, tal y como se observó atrás, los crecientes poder y expectativas de los clientes, así como también sus propias necesidades cambiantes, ofrece una oportunidad para que las organizaciones y los grupos de trabajo sean más creativos e imaginativos en encontrar maneras para constantemente crear nuevo valor. Hacerlo requeriría que las compañías aprendan más rápido acerca de las cambiantes necesidades y preferencias de los clientes; las cambiantes herramientas, los socios potenciales, y los recursos disponibles para servir a los clientes; y cómo aprovechar y desplegar las capacidades en nuevos enfoques capaces de crear significativamente más valor para todos los involucrados. Si bien el orientador último de las oportunidades de creación de valor es el cliente, hay oportunidades ilimitadas para que los trabajadores profundicen dentro de la organización para encontrar maneras para crear más valor para otros en la medida

en que todos se movilicen para abordar las oportunidades del mercado que están en evolución.

---

**Centro de atención puesto en una forma diferente de aprendizaje** – el aprendizaje mediante la acción. Cuando nosotros hablamos acerca de aprendizaje escalable, no estamos hablando acerca de lo que la mayoría de las personas piensan cuando escuchan "aprendizaje" en un contexto corporativo:

- Nosotros no estamos hablando acerca de aprender por el bien del aprendizaje sino respecto de aprender como un medio para lograr desempeño aún más alto en un entorno de negocios caracterizado por una enorme presión por el desempeño.
- Nosotros no estamos hablando acerca de administración del conocimiento y compartir el conocimiento existente. Este aprendizaje se refiere a crear el nuevo conocimiento que se necesita para resolver problemas nuevos. Es el sub-producto de centrarse en la aceleración del mejoramiento del desempeño.
- Y nosotros no estamos hablando acerca de adquisición de destrezas mediante programas formales de entrenamiento sino, más aún, el tipo de aprendizaje que ocurre en el día-a-día, en el trabajo donde las prácticas de trabajo están inmersas en la acción.

En un mundo donde las tecnologías subyacentes y los enfoques para usarlas están cambiando más rápidamente, las destrezas mismas tienen una vida media decreciente. Los conocimientos existentes acerca de qué hacer o cómo hacerlo se volverán obsoletos más rápido y son menos valiosos como resultado. En este tipo de entorno, la *creación de conocimiento nuevo* será más importante para el desempeño que mejorar el acceso al conocimiento existente. Las personas y las instituciones que probablemente tendrán más éxito en este nuevo mundo son *las que aprendan más rápido mediante la creación de conocimiento nuevo a través de la acción* – dar con nuevas maneras de hacer las cosas que puedan incrementar el impacto.

---

**El poder del grupo de trabajo llega cuando los miembros, colectivamente, pueden crear o lograr algo que ninguno de ellos podría hacerlo por sí mismo.**

Centrarse en la aceleración del mejoramiento del desempeño puede acelerar el aprendizaje, particularmente en el entorno basado-en-confianza del grupo de trabajo mismo, donde la profundización de las relaciones puede superar algunos de los obstáculos (búsqueda de estado, culpabilidad) que de otra manera podrían estar en la manera de aprender.

**Centro de atención puesto en las prácticas que ayudarán a acelerar el mejoramiento del desempeño en el grupo de trabajo.** El término “práctica” a menudo es usado de manera imprecisa, pero en lo más básico, la práctica es la manera como actualmente se consigue hacer el trabajo.<sup>9</sup> Para capturar las oportunidades disponibles para nosotros, necesitamos centrarnos en el desarrollo de un tipo específico de práctica: la que pueda ayudar a acelerar el mejoramiento del desempeño en el lugar de trabajo. ¿Cómo hacemos nuestro trabajo juntos de maneras que puedan acelerar nuestro desempeño? La clave parece ser que nuestras prácticas tengan que ponerse al día con la tecnología. Y aquí es importante reconocer la conexión entre tecnología y práctica. Así como surgen nuevas plataformas de tecnología y herramientas, también lo hacen nuevas prácticas.

Las prácticas son principalmente tácitas y tienden a ser de contenido específico. No están codificadas, sino que, más aún, surgen a través de la acción y están constantemente evolucionando. Aun así, también hay continuidad. Casos específicos de prácticas compartirán algunas similitudes, tales como intención y enfoque, los cuales guían – más que gobiernan – nuestras acciones. Eso es en parte lo que puede hacer a la práctica tan poderosa. De manera que su bien usted puede describir una práctica y lo que parece ser más importante acerca de ella a un nivel alto, la práctica actual se desarrollará de una manera que sea específica para el contexto. La manera, por ejemplo, la unidad de quien responde primero se refleja en un rescate será diferente a la manera como el equipo de un cliente exitoso refleja la importación de datos, pero incluso una unidad urbana de fuego-y-rescate practicará la reflexión de manera diferente a una unidad sub-urbana de fuego-y-rescate.

Todo esto puede hacer que las prácticas sean difíciles de articular, e incluso intentar hacerlas visibles tiende a cambiarlas. Es como montar en bicicleta: usted puede proporcionar un poco de acompañamiento, y el aprendiz puede asimilar unas pocas técnicas mediante la observación, pero no hay aprendizaje para montar excepto mediante el acto de intentarlo. Los grupos de trabajo, sin embargo,

pueden ser un entorno único efectivo para transferir el conocimiento tácito de las prácticas. Las prácticas pueden ser más fácilmente observadas, probadas, refinadas, y compartidas, informalmente, dentro de las relaciones basadas-en-la-confianza, dentro de los confines más estrechos y la profundidad de un grupo de trabajo. De esta manera, los grupos de trabajo pueden tanto aprender nuevas prácticas como usar esas prácticas para aprender más rápido cómo mejorar el desempeño.

Dentro de la esfera de las muchas prácticas de administración, individuales, y de negocio que existen en las organizaciones hoy, nos estamos centrando de manera específica en el conjunto de prácticas que pueden acelerar el mejoramiento del desempeño.<sup>10</sup> Nosotros identificamos nueve prácticas, cada una amplificada por las otras, que pueden ayudar a los grupos de trabajo de la línea de frente a acelerar el desempeño. Esas prácticas pueden ser agrupadas en tres categorías (vea figura 3):

1. Las que *provocan* que el grupo de trabajo piense de manera diferente acerca del desafío y los posibles enfoques y cree mejores alternativas.
2. Las que *impulsen* la acción del grupo de trabajo para ganar perspectiva adicional en el siguiente mejor movimiento para generar un mayor impacto.
3. Las que ayudan a que el grupo de trabajo *se junte* para aprovechar la diversidad y presente impacto y resultados aún más altos.

Con las nueve prácticas, hemos identificado importantes y útiles sub-prácticas (e incluso sub-sub-prácticas) a considerar; ellas se pueden encontrar en la Muestra B (en el apéndice) y serán discutidas con mayor detalle en la Parte 2 de esta serie.<sup>11</sup> Si bien esas prácticas y sub-prácticas no tienen la intención de ser la palabra final comprensiva sobre la aceleración del mejoramiento del desempeño, con base en el trabajo que hemos realizado, representan un diseño robusto para conseguir mejor más rápido. Pueden ir mucho más al fondo, y es probable que evolucionen en la medida en que las personas las usen y las adapten para aprovechar las herramientas tecnológicas que evolucionan.

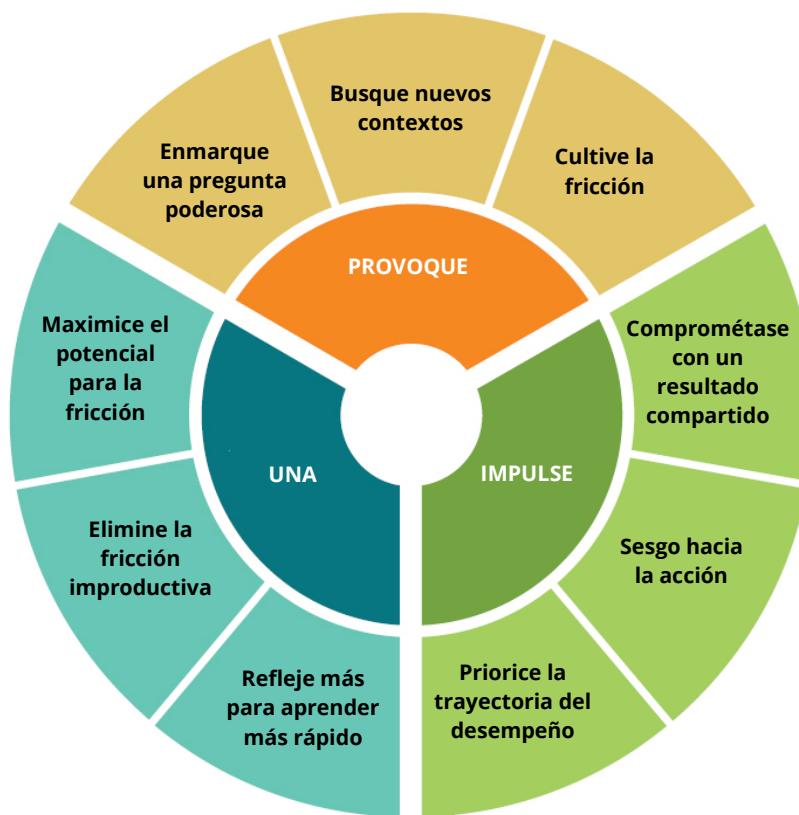
De manera interesante, las prácticas que pueden liberar el potencial de los grupos de trabajo de la línea de frente como motores de la aceleración del desempeño también son unas que aprovechan los rasgos y capacidades humanas únicos: empatía, creatividad, imaginación, y pensamiento divergente. Las prácticas son principalmente agnósticas de la tecnología, si bien la tecnología puede ser un amplificador en muchos casos y podría permitir nuevas prácticas y ciertamente sub-prácticas. Por ejemplo, la tecnología que permite acceso inmediato,

en tiempo real, a datos biométricos y de movimiento ofrecería nuevas facilidades para cómo algunos tipos de trabajadores pueden pensar acerca de la experimentación y reflexión. La tecnología, sin embargo, podría ser un distractor si la organización primero no se centra en cultivar y apoyar las prácticas que podrían orientar del mejoramiento acelerado del desempeño.

Si tomamos en serio esas prácticas y las nuevas herramientas y tecnologías que están disponibles para nosotros, tenemos el potencial para

crear un entorno de negocios con una curva incrementada de retornos, donde a más de nosotros nos unamos, más valor podemos crear juntos. Y si cambiamos nuestro centro de atención hacia la creación de valor nuevo, en últimas el valor que podemos proporcionar puede ser infinito. Si trabajamos de esta manera, tenemos la oportunidad para lograr más de nuestro potencial, expresar más de nuestra individualidad, y lograr de lejos más impacto, juntos.

**Figura 3. Nueve prácticas para la aceleración del mejoramiento del desempeño**



Vea nuestro interactivo en [dupress.deloitte.com/beyond-process](http://dupress.deloitte.com/beyond-process) para explorar los bloques de construcción para conseguir más, más rápido.

Fuente: Center for the Edge

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](http://deloitte.com/insights)

# Qué hemos aprendido

**N**OSOTROS miramos a través de una variedad de arenas que evolucionan rápidamente, provenientes de entornos de alta tecnología, desde centro de control de operaciones de red de una aerolínea, hasta entornos de baja tecnología donde incluso una señal de teléfono celular puede ser difícil de conseguir. Miramos algunas de las unidades de más élite en organizaciones tales como el New York City Fire Department y el Joint Special Operations Command, y en algunos lugares inesperados como equipos en el juego en línea masivo múltiple League of Legends. Miramos start-ups tales como Away y grupos de trabajo de la línea de frente en gigantes corporativos como GE. Nos preguntamos a nosotros mismos: ¿Dónde los entornos están cambiando muy rápidamente, y cómo los grupos de trabajo están mejorando el desempeño en esos entornos? Buscamos centrarnos en particular en los grupos de trabajo que estuvieron mejorando su desempeño con el tiempo.

Nuestro sentido fue que, si pudiéramos identificar las prácticas que parecían estar contribuyendo al mejoramiento del desempeño de esos grupos de trabajo, esas prácticas podrían ayudar a los grupos de trabajo de la línea de frente a través de la compañía para acelerar el mejoramiento de su desempeño. En total, hablamos con más de 60 grupos de trabajo a través de 20 arenas y tres continentes. La Figura 4 describe el muestreo geográfico de los territorios que cubrimos solo en Estados Unidos. La Muestra A representa una sección cruzada de los grupos de trabajo que estudiamos donde encontramos grupos de trabajo de

la línea de frente comprometidos en al menos algunas de las prácticas requeridas para acelerar el mejoramiento del desempeño.

No pudimos localizar ningún grupo de trabajo que hubiera adoptado todas las nueve prácticas y que como resultado hubiera logrado aceleración cuantificable del mejoramiento del desempeño. En algunos casos, sin embargo, encontramos grupos de trabajo que pueden no haber estado buscando una práctica pero que, cuando les presentamos algunas de esas prácticas, piensan que pueden ser útiles en el mejoramiento adicional del desempeño. La mayoría de los grupos consideraron que estaban consiguiendo mejorar, rápidamente, y tenían el sentido de que su mejoramiento se estaba acelerando. Desafortunadamente, habían recolectado muy pocos datos sistemáticos para determinar si el mejoramiento del desempeño se aceleró más que se incrementó linealmente.

De esos grupos, todos parecían que han adoptado al menos alguna de las prácticas para acelerar el mejoramiento del desempeño, y todos estuvieron logrando desempeño mejorado con el tiempo. Ninguno de esos grupos de trabajo había adoptado el conjunto completo de las prácticas, sin embargo, y parte de la oportunidad no explotada es conseguir que los grupos que hayan mejorado el desempeño con algunas de las prácticas adopten todo el rango de prácticas, para acelerar aún más su desempeño. Además, hay la oportunidad para fomentar que más grupos de trabajo en otros lugares adopten, de manera deliberada, las prácticas requeridas para acelerar el mejoramiento del desempeño – para volverse grupos de trabajo de frontera.

Figura 4. Grupos de trabajo que no dependen de la geografía



### Localizaciones de los grupos de trabajo que perfilamos.

Fuente: Center for the Edge

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](http://deloitte.com/insights)

Una razón por la cual esta oportunidad no ha sido reconocida es que hay una paradoja de la administración del desempeño: los verdaderos grupos de trabajo que orientan el desempeño organizacional a menudo son invisibles desde la perspectiva de la administración del desempeño (vea la Figura 5). Si bien muchos líderes están de acuerdo con que este tipo de trabajo de grupo es importante para el desempeño de la organización, pocas compañías le hacen seguimiento al desempeño a nivel del grupo de trabajo, mucho menos le hacen seguimiento a cómo esos grupos de trabajo lo están haciendo con el tiempo. En la extensión en que evalúen los grupos de trabajo, ello tiende a ser una medida estática de cómo

el grupo se desempeñó en relación con otros, y los esfuerzos para mejorar el trabajo del grupo tienden a centrarse en el desarrollo de equipos de alto desempeño que sean excelentes en el momento. Nosotros no encontramos ninguno que recolectara buenos datos, sistemáticos, a nivel del grupo de trabajo. Si bien nosotros encontramos ejemplos de potenciales grupos de trabajo de frontera, *no pudimos encontrar ninguna organización que sistemáticamente se centre en lo que se requiere para acelerar el desempeño del grupo de trabajo*. Imagine lo que se podría lograr si las organizaciones buscaran una meta explícita de mejoramiento acelerado del desempeño en sus grupos de trabajo de la línea de frente.

Figura 5. Pocas organizaciones centran las medidas de desempeño a nivel del grupo de trabajo



Fuente: Center for the Edge

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](http://deloitte.com/insights)

Parte de la discrepancia en el esfuerzo invertido para administrar el desempeño a niveles individual y de departamento o unidad de negocios versus el nivel del grupo de trabajo pueden atribuirse a las métricas que el liderazgo y los inversionistas usen y cómo las usan. En muchos casos, los *stakeholders* tanto internos como externos están interesados principalmente en las métricas financieras. Desde esta perspectiva, los grupos de trabajo individuales pueden no parecer que contribuyan significativamente a la base de costos de la organización, y sus ingresos ordinarios a menudo son marginales. Cualquier

grupo de trabajo en un departamento grande puede no registrar de manera significativa en las métricas financieras generales. Sin embargo, si usted mira las métricas de operación y de la línea de frente, los grupos de trabajo tienen un impacto importante, a través de las métricas de operación, las cuales típicamente son indicadores *líderes* del desempeño. Ellas podrían volverse más y más importantes en la medida en que los orientadores del desempeño organizacional, tales como los procesos y los departamentos que los alojan, se vuelvan menos importantes para el mejoramiento del desempeño.



**Muestra A: Grupos de trabajo representativos. Si bien nosotros hablamos con y aprendimos de muchos más de que aquí listamos, la siguiente es una sección cruzada de los tipos de organizaciones y grupos de trabajos a los cuales dedicamos tiempo.**

<b>Royal Caribbean</b> Grupo de trabajo de frontera	Royal Caribbean Cruises Ltd. (RCL) es una compañía global de vacaciones en crucero que posee y opera tres marcas globales: Royal Caribbean International, Celebrity Cruises, y Azamara Club Cruises. Además, RCL tiene intereses de propiedad en la marca alemana TUI Cruises, la marca española Pullmantur, y la marca china SkySea Cruises. Juntas, esas marcas operan un total de 49 barcos, llevando a aproximadamente 535 destinos en todos los continentes. <sup>I</sup> El <b>Newbuild Innovation workgroup</b> colabora estrechamente con los líderes de la compañía, los diseñadores arquitectónicos, y los arquitectos navales para empujar los límites del diseño del barco cuando RCL expande su flota. <sup>II</sup>
<b>Sparks &amp; Honey</b> Grupo de trabajo de información cultural	Sparks & Honey (S&H) es una "agencia de relevancia." S&H trabaja con organizaciones desde McDonalds hasta DARPA para identificar y nombrar elementos de cultura antes que se conviertan en tendencias principales. <sup>III</sup> El grupo de información cultural ofrece la inteligencia cultural de la agencia para la vida a través de un sistema hecho a la medida denominado QTM. Cada día, tienen una información que tenga sentido de las últimas señales culturales obtenidas del espectro de vida, la Red, y una red humana de contribuyentes provenientes de todo el mundo. <sup>IV</sup>
<b>Southwest Airlines</b> Grupo Baker Grupo de tecnología financiera	Southwest Airlines (SWA), con sede en Dallas, opera más de 4,100 vuelos diariamente a más de 100 destinos. <sup>V</sup> Como el transportador más grande de la nación en términos de llevar pasajeros locales, SWA opera una red de punto-a-punto con una flota que consta en su totalidad de aviones 737. <sup>VI</sup> SWA está orgullosa de las vueltas rápidas en la puerta desde el tiempo de llegada hasta el tiempo de partida. El nervio central de SWA, The Network Operations Control, es la sede de los grupos de trabajo Baker y Field Tech. <ul style="list-style-type: none"> <li>• El <b>grupo de trabajo Baker</b> es una combinación de superintendentes de despacho y desarrollos de tecnología encargados con creciente desempeño a tiempo durante eventos no-anticipados operacionales y de clima.</li> <li>• El <b>grupo de trabajo Field Tech</b> es una unidad especializada de mecánicos de mantenimiento cuyo trabajo comienza donde termina el mantenimiento manual. Ellos fijan lo que la tripulación regular de mantenimiento no puede hacer.</li> </ul>
<b>Joint Special Operations Command (JSOC)</b> Joint Special Operations Taskforce (JSOTF)	JSOC es una unidad dentro de los militares de los Estados Unidos con representación de los combatientes más élite de la nación, analistas de inteligencia, y apoyo civil. Activado en 1980 para abordar la cobertura y las misiones desafiantes, JSOC opera grupos de trabajo en áreas de conflicto en todo el mundo. JSOTF, liderado por el Gen. Stanley McChrystal, fue encargado de derrotar a Al Qaeda en Iraq, un enemigo que parecía fundamentalmente diferente al que las fuerzas de los Estados Unidos habían visto en el pasado. <sup>VII</sup>
<b>Fire Department New York City</b> FDNY Rescue 1	El FDNY es el cuerpo de bomberos más grande en los Estados Unidos y considerado uno de los más ocupados del mundo y la agencia de respuesta a emergencias más altamente habilitada. <sup>VIII</sup> Parte del comando especial de operaciones del FDNY, el <b>FDNY Rescue 1</b> es la unidad de rescate más élite de New York, respondiendo a todos los principales incidentes en el bajo Manhattan. En un minuto, los rescatistas pueden estar en el Empire State Building, recatando un limpiador de ventanas que está colgando en el piso 80; luego, podrían estar en el metro, levantando a alguien golpeado por un tren.
<b>Red Cross</b> Regional Disaster Unit of Central/Southern Illinois	The American Red Cross es una organización humanitaria que presta alivio en desastres y asistencia en emergencias a quienes la necesitan en incidentes que varían desde tornados, inundaciones, huracanes, y terremotos hasta incendios de vivienda, actos de terrorismo, y otros desastres causados por el hombre. Durante 135 años, la organización "ha estado ayudando a vecinos en la calle, a través del país y alrededor del mundo." <sup>IX</sup> La <b>Regional Disaster Unit of Central/Southern Illinois</b> es responsable por responder a los incidentes de emergencias/desastres a través de la región y lidera todos los Disaster Cycle Services, incluyendo los programas de preparación, respuesta, y recuperación para los 3 millones de personas y 78 condados de su región a través de Illinois, noreste de Missouri, y sudeste de Iowa.

<b>GE Appliances - FirstBuild</b>	Son la sede central en Louisville, Kentucky, e instalaciones de fabricación en Alabama, Georgia, y Tennessee, GE Appliances durante largo tiempo ha sido conocido por refrigeradores y lavadoras, eficientes-en-términos-de-energía, en la industria de electrodomésticos en los Estados Unidos. Cuando la tecnología y la innovación se expandieron al mercado masivo, GE Appliances comenzó a explorar nuevas maneras para servir mejor a las necesidades cambiantes del consumidor. GE Appliances fue adquirido por el Haier Group en 2016. <b>FirstBuild</b> , una subsidiaria de GE Appliances, fue creado para desarrollar y entregar, más rápido, productos innovadores para el mercado. Opera una plataforma abierta de innovación para co-crear con la comunidad global, esforzándose para asegurar que los mejores productos llegan a los consumidores más rápido.
<b>Riot Games League of Legends</b> Team SoloMid	League of Legends (LoL) es un video juego en línea, orientado a equipo, de múltiples jugadores, desarrollado por Riot Games. Popular en todo el mundo, LoL parece estar a la vanguardia de la creciente industria de juegos electrónicos, que generó cerca de \$275 en Norteamérica en el último año. <sup>X</sup> Riot acoge la serie de campeones y estima que hay más de 100 millones de jugadores de LoL activos cada mes. <sup>XI</sup> Unos 43 millones vieron las 2016 LoL World Finals. <sup>XII</sup> <b>Team SoloMid</b> está entre los principales equipos de juegos electrónicos de Norteamérica, compitiendo en al menos tres torneos cada año contra otros 170 equipos profesionales. <sup>XIII</sup> Ha ganado cinco torneos en las North America LoL Championship Series y desde el año 2009 ha estado en todas las LoL World Finals. <sup>XIV</sup>
<b>Away</b>	Away es la start-up de comercio electrónico de equipajes con un modelo de directo-al-consumidor buscando ofrecer "equipajes de primera clase a precio de entrenador." <sup>XV</sup>
<b>IsraAID</b>	Dundada en 2001, IsraAID es una <b>ONG humanitaria</b> , comprometida en proporcionar alivio de salvavidas en emergencias y soluciones durables para poblaciones afectadas por desastres naturales, epidemias, y situaciones de post-conflicto. Sus equipos médicos, unidades de búsqueda-y-rescate, expertos post-trauma, especialistas en comunidad, y otros profesionales han liderado respuestas internacionales en desastres naturales y guerras civiles en todo el mundo. Luego del período inicial de emergencia, IsraAID cambia hacia programas de largo plazo. Como opera en entornos volátiles e inciertos, permanece comprometido en la amplificación de su impacto con el tiempo. Hasta el año 2017, IsraAIS ha respondido a crisis en 41 países y tiene programas continuos en 14 países. <sup>XVI</sup>
<b>Kaiser Permanente</b> Healthcare Continuity Group	Kaiser Permanente es uno de los sistemas integrados de atención en salud más grandes de la nación, con 11.8 millones de miembros, 39 centros médicos, y más de 22,200 médicos a través de ocho estados y el Distrito de Columbia. <sup>XVII</sup> El <b>health care continuity management group</b> se prepara para escenarios del peor caso y asegura que Kaiser esté equipado para ayudar a quienes necesiten, al tiempo que proporciona un nivel consistente de atención para los pacientes actuales. El grupo de trabajo ha jugado un rol principal en la respuesta del sistema de atención en salud a eventos que varían desde ántrax hasta terremotos y hasta brotes de Zika y Ébola y amenazas de terrorismo.
<b>IRESS</b> Community Networks workgroup	IRESS es una compañía con sede en Australia que desarrolla software especializado en servicios financieros. Desde su fundación en 1993, IRES ha crecido hasta más de 1,800 empleados que operan en siete países, proporcionando soluciones de tecnología para clientes en verticales que varían desde administración de riqueza hasta mercados financieros y el sector hipotecario. <sup>XVIII</sup> El <b>community networks workgroup</b> combina y empareja recursos que de otra manera pueden no llegar juntos por sí mismos. <sup>XIX</sup>

I. Royal Caribbean Cruises Ltd, "About our company," accessed October 12, 2017. II. Andrew de Maar and Dalila Katan, interview with Irineu Romano, project manager, Royal Caribbean Cruises Ltd, June 6, 2017. III. Sparks & Honey, "Meet Q, the machine at the heart of sparks & honey," July 10, 2017. IV. Information provided by the company in interviews. V. Southwest, "About Southwest," accessed October 26, 2017. VI. Southwest, "Southwest corporate fact sheet," accessed October 26, 2017. VII. Stanley McChrystal with Tantum Collins, David Silverman, and Chris Fussel, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Portfolio, 2015), p. 25. VIII. Fire Department of the City of New York, "Overview," accessed October 26, 2017. IX. American Red Cross, "Brief description," accessed October 26, 2017. X. Robert Elder, "Esports will break a billion in 2017," *Business Insider*, July 22, 2016; SuperData, "eSports market report 2016," accessed October 26, 2017. XI. Estimates for monthly viewership as of September 2016. The private company previously reported figures of 67 million monthly players and 27 million playing daily in January 2014. Paul Tassi, "Riot games reveals 'League of Legends' has 100 million monthly players," *Forbes*, September 13, 2016; Phil Kollar, "The past, present and future of League of Legends studio Riot Games," *Polygon*, September 13, 2016. XII. Bradmore and Magus, "2016 League of Legends World Championship by the numbers," LOL eSports, December 6, 2016. XIII. GosuGamers, "LoL rankings," accessed October 26, 2017. XIV. Wikipedia, "League of Legends world championship," accessed October 26, 2017. XV. Andrew de Maar and Ryan Gatti, telephone interview with Away Travel co-founder Steph Korey, July 13, 2017. XVI. Information provided by IsraAID, October 2017. XVII. Kaiser Permanente, "Fast facts about Kaiser Permanente," accessed October 26, 2017. XVIII. IRESS, "About us," accessed October 26, 2017. XIX. Information provided by IRESS.

# ¿Cuáles son los obstáculos?

ES fácil hablar acerca de dónde usted debe centrarse, pero este enfoque necesariamente requiere poner en cuestión algunos supuestos clave que muchas organizaciones tienen acerca de sus operaciones, su desempeño, y cómo funcionan las compañías u otras instituciones grandes. Puede haber obstáculos importantes a superar cuando se les pide a las personas que abandonen lo que creen y asuman un nuevo marco.

De manera amplia, hemos identificado tres cambios, tres áreas en las cuales las organizaciones o los grupos de trabajo tendrían que re-centrarse en orden a reducir este camino hacia la aceleración del desempeño: centro de atención del desempeño, centro de atención de la operación, y centro de atención del aprendizaje.

**Cambio 1: Re-definir cómo pensamos acerca del centro de atención de nuestro desempeño**

**Desde desempeño relativo hacia trayectoria dinámica.** Bajo la influencia de los

mercados financieros, en los cuales los inversionistas continuamente deciden dónde asignar capital entre oportunidades que compiten, las organizaciones – particularmente las compañías públicas – han llegado a enfocar el desempeño como un concepto relativo. Si bien los analistas a menudo comparan trimestralmente las cifras de desempeño sobre una base año-a-año, el centro de atención está menos en la trayectoria que en una instantánea actual del mejoramiento del desempeño, así como también sobre el desempeño absoluto para ese período. Incluso el significado del desempeño absoluto y del mejoramiento del desempeño típicamente es visto a través de los lentes de cómo se compara con otros competidores corrientes más que contra lo que es posible. Esta mentalidad tiende

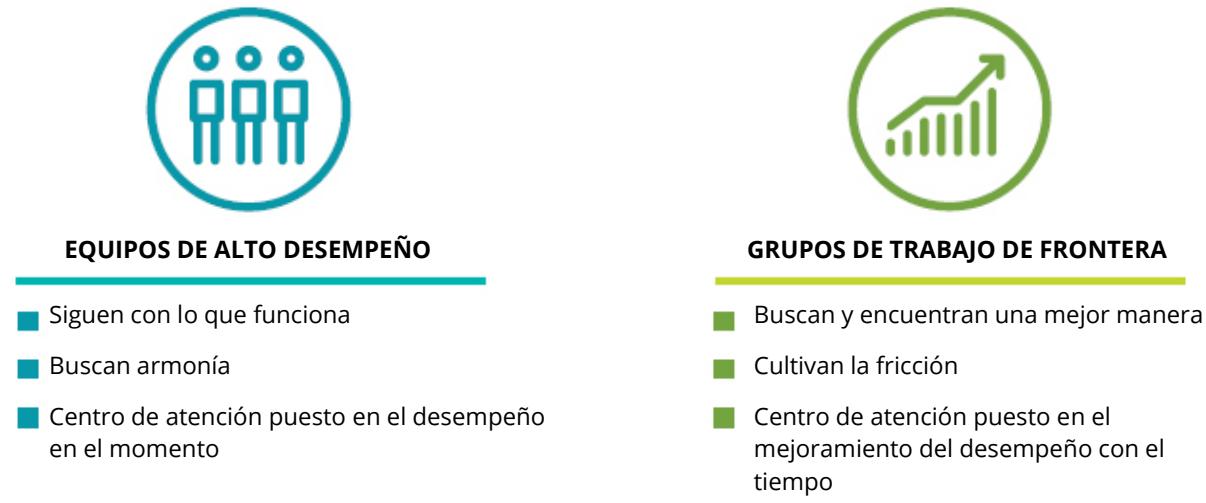
a alimentar la complacencia en las compañías que lo hacen mejor que sus competidores, a pesar del hecho de que todas ellas podrían estar quedándose atrás del ritmo del cambio alrededor de ellas. A través de muchos sectores, los interesados son crecientemente vulnerables ante la disrupción por los nuevos que ingresos que incluso no habrían estado en su radar como competidores en un período anterior, en gran parte a causa de la aceleración de la tasa de cambio en el Gran Cambio.

## SUPERANDO LOS OBSTÁCULOS

*Cambio 1: Re-definir cómo pensamos acerca del centro de atención de nuestro desempeño.*

*Cambio 2: Re-definir cómo pensamos acerca del centro de atención de nuestra operación.*

*Cambio 3: Re-definir cómo pensamos acerca del centro de atención de nuestro aprendizaje.*

**Figura 6. Equipos de alto desempeño vs. grupos de trabajo de frontera**

Fuente: Center for the Edge

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](http://deloitte.com/insights)

A nivel del grupo de trabajo, la historia es ampliamente la misma. En la extensión en que las compañías están definiendo de manera específica iniciativas de desempeño a nivel-del-grupo, la mayoría está centrada en crear equipos/grupos de trabajo de “alto desempeño” más que grupos de trabajo de frontera. Las diferencias entre alto desempeño y frontera no son triviales (vea la Figura 6). La mayoría de grupos de alto desempeño se centra en hacer lo mejor que pueden, en el momento, y valoran el desempeño en relación a ellos mismos, o en relación a otros equipos, en un contexto específico. Tienden a seguir con lo que funciona, buscan armonía, y se centran en el desempeño en el momento. Después de todo, ¿por qué meterse con el éxito? Los equipos de alto desempeño pueden, por lo tanto, caer presa de las trampas de la eficiencia escalable; como resultado, su desempeño puede alimentar la complacencia. Los grupos de frontera, en contraste, pueden sacrificar la eficiencia de corto plazo por el crecimiento de largo plazo. Lo que a menudo se pierde con el énfasis puesto en las instantáneas es que donde un grupo de trabajo, u organización, es que, en cualquier punto en el tiempo importa menos que a dónde es llevado y a dónde puede conducir la trayectoria de su desempeño.

Este centro de atención puesto en la trayectoria del mejoramiento del desempeño, a través de contextos cambiantes con el tiempo, es el meollo que separa los equipos de alto desempeño y los enfoques ágiles. Ambos son conceptos valiosos que han entregado valor y son críticos para el desempeño en algunos escenarios. Sin embargo, ninguno parece que tengan como objetivo la oportunidad que estamos

discutiendo: la aceleración del mejoramiento del desempeño con el tiempo. Puede ser necesario abordar los desafíos del mundo exponencial – pero ello no es suficiente.

Ágil, a pesar de la similitud de la organización alrededor de grupos pequeños y del sesgo hacia asumir acción rápida, experimental, se centra en la velocidad y especialmente en la flexibilidad, optimizando el despliegue de corto plazo para resolver un problema particular en un contexto dado en un punto en el tiempo más que con el tiempo. Los grupos de trabajo de la línea de frente en los cuales estamos interesados estarán enfrentando una amplia variedad de problemas complejos y desconocidos a través de contextos dinámicos. Las prácticas ágiles parecen hacer poco para respaldar el aprendizaje o el despliegue de las relaciones o capacidades dentro del grupo de trabajo para conseguir mejor en el manejo de esos tipos de problemas en el largo plazo. Si usted se organiza alrededor del mejoramiento del desempeño con el tiempo como un medio de aprender más rápido y de mejorar más rápido, todo puede cambiar.

**De la eficiencia y la reducción de costos a la creación de valor.** En una mentalidad de eficiencia escalable, el desempeño a menudo es sinónimo de eficiencia, más barato/más rápido, y reducción de costos, lo cual coloca a las organizaciones en una mentalidad de retornos que disminuyen. Cuando las eficiencias definen el desempeño, a más desempeño supla las deficiencias, más difícil puede ser y más largo puede llevar lograr el siguiente nivel de mejoramiento del desempeño. También asume que

los constituyentes de esas instituciones se conformarán con productos y servicios estandarizados que satisfacen el denominador común más bajo de necesidad.

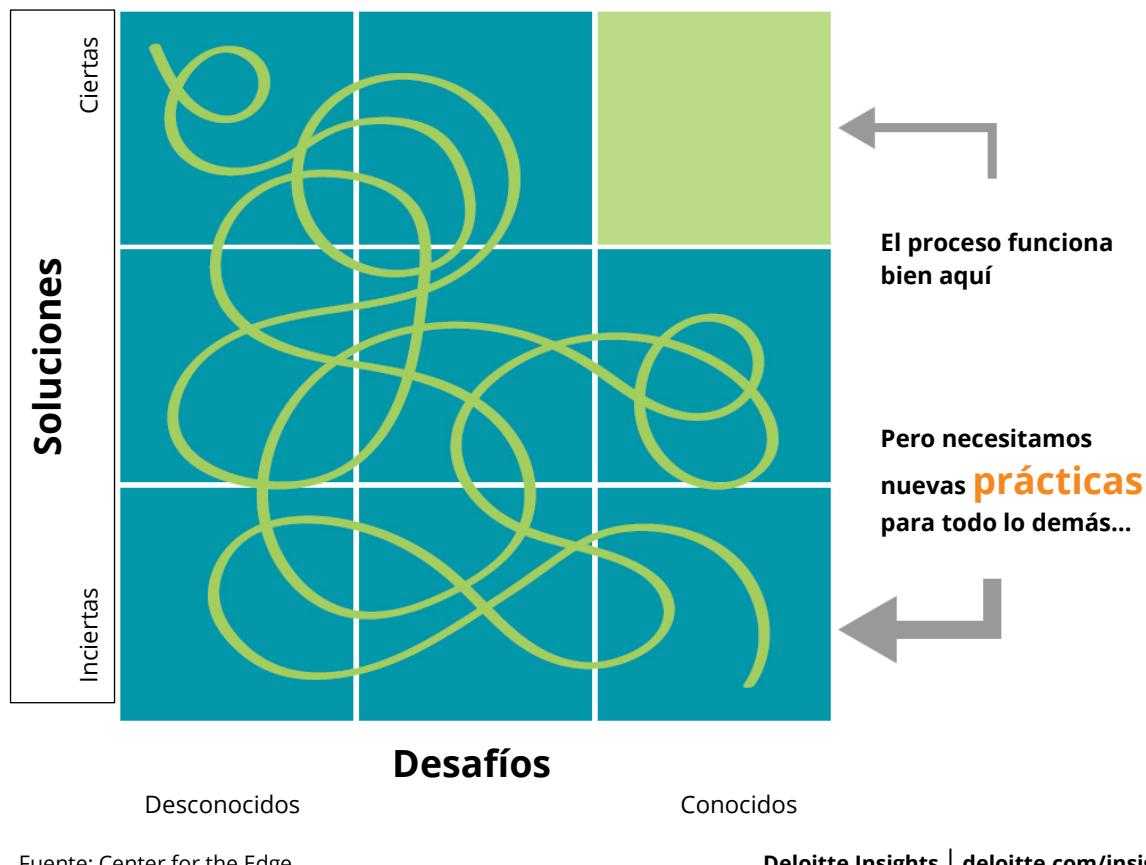
La mayoría de los clientes, sin embargo, está menos y menos dispuesto a conformarse con productos y servicios estandarizados, y las tecnologías (por ejemplo, basada en la nube, o social) ya han reducido los costos. Para muchos, el tipo de desempeño que más puede importar y que puede darles ventaja es probable que sea el tipo de desempeño asociado con la creación de más y nuevo valor (mejor/diferente versus más rápido/más barato). El numerador – crecimiento de los ingresos ordinarios – viene de desarrollar nuevas oportunidades, crear nuevo valor, y satisfacer las nuevas necesidades de maneras nuevas. Para que las organizaciones consigan mejor en la creación y entrega de importante nuevo valor, deben moverse más allá de promover la eficiencia y comenzar a centrarse en seguimiento, medición, y apoyo de los comportamientos asociados con la creación de valor.

**De las métricas de desempeño financiero a las métricas de operación y de la línea de frente.** Las métricas financieras orientan el comportamiento en los niveles más altos de la mayoría de las organizaciones grandes hoy. Aun así, esas métricas tienden a ser indicadores rezagados del desempeño; son de mirada hacia atrás. Si usted es serio acerca de ir en una trayectoria que se acelera, usted debe identificar y rigurosamente hacerle seguimiento, a los indicadores líderes que sean relevantes. Las métricas de operación son de corto plazo, indicadores líderes del desempeño de la organización. Las métricas claves de operación orientan las métricas financieras y típicamente ha sido consideradas como medición del éxito de un proceso de negocios clave. La conexión entre las métricas de operación y las actividades de la línea de frente – y las métricas asociadas de la línea de frente – que las orientan generalmente son más inmediatas y comprensibles. Por ejemplo, en una unidad de apoyo al cliente, una actividad de la línea de frente tal como validar la instalación puede orientar una métrica de operación alrededor de las tasas de solución de problemas, lo cual a su vez puede orientar una métrica de operación clave – rotación de clientes – que orienta el crecimiento de los ingresos ordinarios. Además, un grupo de trabajo puede afectar directamente las métricas de operación y el desempeño de operación, haciéndolos más relevantes que las métricas financieras.

## Cambio 2: Re-definir cómo pensamos acerca de nuestro centro de atención de la operación

**De procesos de negocio a prácticas del grupo de trabajo.** La mayoría de las compañías grandes hoy formalmente se organizan alrededor de procesos;<sup>12</sup> Jeff Bezos, en su carta anual a los accionistas, observa la tendencia de las organizaciones grandes a muy a menudo hacer de los procesos un proxy para los resultados. Además, los trabajadores – y organizaciones enteras – quedan tan atrapados en “hacer los procesos correctos” que pierden la visión de los resultados.<sup>13</sup> Y los procesos de manera creciente son inadecuados para orientar el mejoramiento importante del desempeño. El valor de la optimización adicional de los procesos para entregar productos y servicios parece que rápidamente está disminuyendo. Lo que *puede* ser estandarizado probablemente *lo será*, y los procesos probablemente serán automatizados, ¿pero de dónde viene el siguiente nivel de desempeño? Centrarse en la eficiencia de los procesos y en la eliminación de la variación puede no ayudar a que las compañías ganen una ventaja competitiva. Más importante aún, en este entorno, la mayoría de los procesos no pueden mantenerse al día abordando los nuevos desafíos y oportunidades servidos por el mundo del Gran Cambio – ni la optimización de procesos probablemente puede ayudar a las compañías a que se den cuenta de cómo crear más valor para sus clientes.

Los procesos rutinarios pueden no solo ser una avenida de retornos que disminuyen – pueden ser barreras para el mejoramiento del desempeño. Intentar actualizar y optimizar procesos para conformarlos con la realidad siempre cambiante, y asegurar el cumplimiento para con esos procesos, típicamente consume tiempo y recursos. Continuar optimizando procesos puede distraer a la organización de invertir en las capacidades para tomar sentido de la realidad cambiante y aprender cómo crear mejor y capturar valor de ella. Las máquinas crecientemente están siendo capaces de realizar las tareas estrechamente especificadas, altamente estandarizadas, que apoyan la eficiencia escalable, haciendo más predecible y confiablemente que los humanos. Como resultado, muchas compañías han invertido en automatización de procesos – remover personas donde sea posible – más que explorar cómo esas herramientas pueden reflejar y amplificar de mejor manera las *prácticas* de negocio de las personas que podrían ser desplegadas para crear más valor para el negocio.

**Figura 7. Dónde los procesos y las prácticas funcionan**

El mundo del Gran Cambio es uno que es menos y menos acerca de “desafíos conocidos” con “soluciones ciertas” para los cuales prosperan los modelos de procesos y eficiencia (vea la Figura 7). Aun así, la tentación para la mayoría de organizaciones grandes es centrarse en controlar lo que pueden. Considere el ejemplo de 3M, donde, a comienzos de los 2000, el nuevo CEO decidió “optimizar” I&D mediante sistemáticamente despojar las ineficiencias. Fueron traídos controles para apoyar I&D: los procesos fueron formalizados, con formas desarrolladas para asegurar que los ingenieros innovaran eficientemente y reforzaran el cumplimiento; los márgenes de operación de 3M rápidamente mejoraron y Wall Street la recompensó.<sup>14</sup> Pero la compañía pronto encontró que I&D no estaba creando nuevas fuentes de valor como antes lo había hecho de manera efectiva, y solo hasta que un nuevo CEO vino a relajar esos

esfuerzos 3M pudo cambiar las cosas a su alrededor, en el año 2012.<sup>15</sup>

De hecho, los procesos rígidos nunca pueden haber sido una manera efectiva para aprovechar la potencial creación de valor de la fuerza de trabajo. El cumplimiento actual para muchos procesos puede ser bajo. El acto de la reingeniería de procesos, sin embargo, *fue una línea útil de indagación en el trabajo de la organización; hecho bien, podría resaltar oportunidades para crear lazos de retroalimentación, eliminar cuellos de botella, y reducir errores inaceptables en productos para los cuales las consecuencias de la variación eran altas – por ejemplo, motores de aeronaves.* Tal y como David Weinberger lo anota en su introducción a *The Social Life of Information*, los procesos “asumen que las personas siguen los pasos, y que todas las personas siguen los pasos de la misma manera. Pero las personas no son así.”<sup>16</sup> Y

ahora, el trabajo que a la mayoría de personas se les pide que hagan es menos y menos que eso. Más aún, los trabajadores más a menudo necesitan usar su creatividad para de manera efectiva abordar los eventos inesperados en el vuelo, y las organizaciones deben estar preparadas para reorganizarse y buscar las potenciales oportunidades – para nuevos productos, servicios, y enfoques – que residen en esos eventos.

Si los procesos tienen un potencial de crecimiento para volverse prisiones que nos mantienen atrapados en un mundo de retornos que disminuyen, los grupos de trabajo pueden ser el catalizador que nos puede ayudar a lograr más y más de nuestro potencial. Y si los administradores asumen como su objetivo primario acelerar el aprendizaje y el mejoramiento del desempeño, entonces las prácticas de los trabajadores en esos entornos pueden tener que ser rediseñadas.

Si bien la tecnología puede ciertamente permitir y apoyar nuevas maneras de trabajar, las prácticas inmersas en un grupo

de trabajo pueden ya sea fomentar o extinguir su potencial. Por ejemplo, si la falla es mal vista, el grupo puede abstenerse de tomar decisiones. De otro modo, si el grupo de trabajo tiene la práctica de celebrar el aprendizaje proveniente de la falla y hacer sus aprendizajes más visibles a otros, ese grupo es más probable que con el tiempo asuma mayores desafíos.

Además, nosotros consideramos que los tipos de capacidades que pueden ayudar a las compañías a prosperar son las que son amplificadas y aceleradas por las prácticas de los grupos de trabajo más que por los procesos realizados por las máquinas (vea la Figura 8). Lo que es predecible también puede ser fácilmente automatizado, y lo que es automatizable puede ser fácil de copiar. Los tipos de enfoques que crearán nuevo valor y tendrán el potencial para ventaja sostenida probablemente serán los que sean más difíciles de copiar, los que confien en capacidades que sean distintivamente humanas – imaginación, empatía, creatividad, compasión, y juicio.

## Procesos

La manera como las tareas están organizadas  
Rutinarias  
Orquestadas  
Asumen un entorno predecible  
Se basan en conocimiento explícito  
Lineales



La manera como las tareas se hacen

Espontáneas

Improvisadas

Responden a un entorno cambiante, impredecible

Orientadas por conocimiento tácito

Similares a la Red

## Práctica

**De apretar controles a mejorar la capacidad del grupo de la línea de frente para improvisar.** Hoy, las excepciones generalmente son resueltas mediante soluciones alternativas: los trabajadores pueden esforzarse para encontrar colegas con la información, destrezas, o autoridad que necesitan, a menudo en diferentes departamentos, y a menudo tienen que trabajar fuera de las reglas para tener acceso a la información y a los recursos relevantes para resolver la excepción. Lo que hicieron y aprendieron ampliamente se pierde para el resto de la organización, y los trabajadores que asumieron esos desafíos pueden no recibir el crédito por sus esfuerzos e incluso pueden ser sancionados por no cumplir con los procesos y políticas. De hecho, enfrentados con una carencia tanto de autoridad para toma de decisiones como de empoderamiento informal, muchos trabajadores cambian hacia los procesos como un refugio de la ambigüedad. Tal y como ha sido visto en, por ejemplo, algunos incidentes altamente publicitados de aerolíneas, los empleados de la línea de frente a menudo sienten que carecen del permiso o de los recursos, o incluso de la expectativa, para improvisar ciertos enfoques creativos cuando son enfrentados a situaciones dinámicas, impredecibles.

Se usó que esas actividades tendían a estar limitadas a los principales ejecutivos. Todos los demás solo tenían que ejecutar. En tiempos de relativa estabilidad, los ejecutivos senior podrían especificar de manera estrecha lo que se necesitaba hacer y podían confiar en la línea de frente para que el trabajo se hiciera. Esas jerarquías están cediendo el paso a cadenas fluidas de mando; los mecanismos de comando-y-control ya no parece que sean efectivos.

De hecho, para mejorar de cara a situaciones dinámicas, impredecibles, los trabajadores tienen que improvisar, y ello no es solo un demonio necesario. La improvisación es una manera de actuar en el momento, la cual se mueve más allá del status quo y puede ofrecer una perspectiva fresca acerca de lo que funciona o no. Entendiendo que la improvisación puede acelerar el aprendizaje en el momento, los administradores pueden buscar maneras para expandir el potencial para la improvisación mediante reducir las restricciones impuestas por procesos de operación estandarizados. Los grupos de trabajo pueden aprovechar al máximo esas oportunidades en el momento mediante hacer retoques con su enfoque y empujar el sobre del desempeño. Por supuesto, un elemento clave de la improvisación es construir a partir de lo que usted tiene, y eso significa que los

errores y los éxitos necesitan ser hechos visibles para otros – el manejo de las excepciones no se puede mantener detrás de las escenas.

Como se volverá más aparente en las prácticas, los grupos de trabajo de frontera tienen algunos sesgos y valores fundamentalmente diferentes a los de muchas organizaciones que operan hoy, favoreciendo la iniciativa y la improvisación. Por ejemplo, esos grupos de trabajo favorecen las relaciones basadas-en-confianza y la accountability mutua, sobre el cumplimiento y los controles, lo cual puede darles más espacio para explorar variaciones en lugar de ocultarlas o minimizarlas. Los grupos de trabajo de frontera se resisten a la urgencia de sobre-simplificar, acogiendo la tensión de desviar la eficiencia por el bien de la exploración y mayor efectividad con el tiempo. Ellos también re-definen el riesgo alrededor del riesgo de no actuar. La inacción es un riesgo enorme, rara vez discutido, en la mayoría de las organizaciones, con costo importante en términos de la oportunidad para poderoso aprendizaje del cual nos abstaremos si no experimentamos y ponemos las ideas en acción.

Una diferencia importante a expresar es el rol de la fricción en las prácticas para la aceleración de los grupos de trabajo. Las organizaciones más tradicionales han tendido a intentar eliminar la fricción siempre que sea posible en orden a incrementar el control y la previsibilidad. La fricción no solo puede ralentizar las cosas y hacer que cambien el curso – pueden generar calor, con consecuencias impredecibles. Ni es eficiente ni es cómoda. Como resultado, la mayoría de las organizaciones suavizan la fricción a favor de “llevarse bien.” Están ansiosas por desactivar la fricción y crear un entorno vacío de descontento en el cual nunca hemos tenido la oportunidad de indagar. Así que lo que llamamos fricción es lo que ocurre cuando ideas, supuestos, y enfoques diversos chocan unos con otros con los cuales no se alinean. Cuando este tipo de fricción ocurre en un entorno de confianza y respeto, puede ser productivo: desafiar supuestos, probar fronteras, y generar nuevas y mejores soluciones – llevando a mejor desempeño – que un individuo podría solo.

Tal y como Steph Korey, co-fundador de la start-up de equipajes Away dice, “La fricción es cómo usted termina con las mejores ideas que ocurren. Si su compañía tenía una cultura donde usted excluyó la fricción, usted terminó con un producto mediocre.” Mientras muchas compañías grandes intentan eliminar la fricción, Away decidió desde el comienzo que los grupos de trabajo que “van de la mano para llevarse bien” no llegan muy

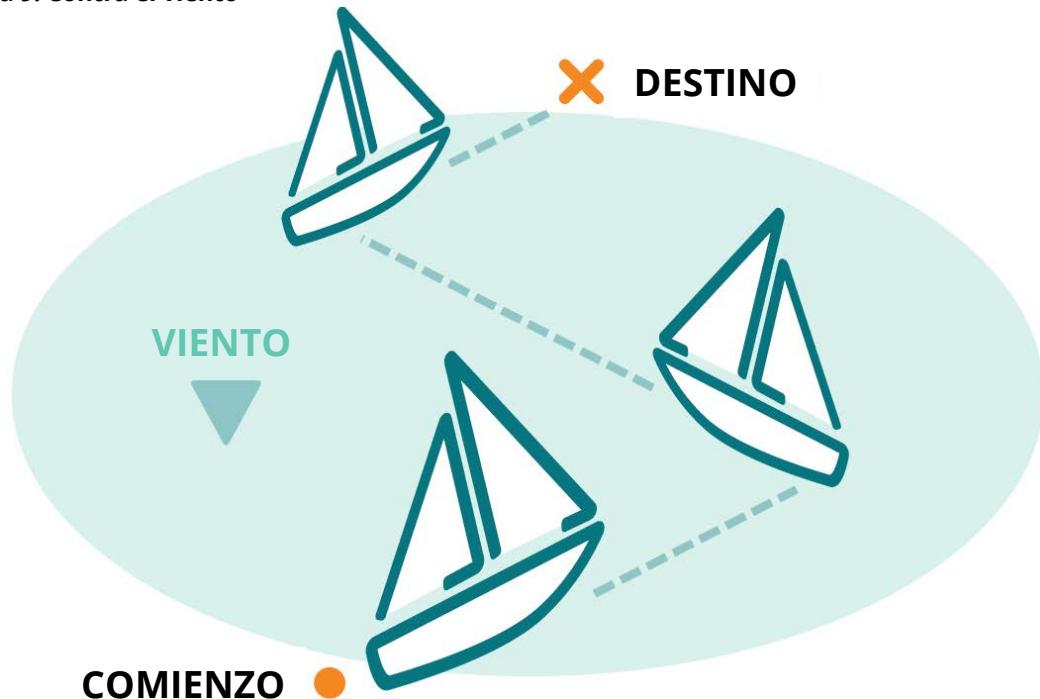
lejos. La compañía da créditos a esta práctica de cultivar la fricción como parte de la razón por la cual ha operado en los percentiles altos de la satisfacción del cliente, aun cuando Away continúa creciendo a un clip de 5-6x.<sup>17</sup>

La fricción es resistencia, y la resistencia puede ser una fuerza productiva, así como los barcos navegan más rápido cuando navegan con el viento a su favor, provisto que las velas están posicionadas para aprovechar la resistencia del viento (vea la Figura 9).<sup>18</sup> De la misma manera, los grupos de trabajo pueden cambiar la fricción en una fuerza poderosa de aceleración del desempeño y aprendizaje, provisto que anticipan la fricción y tienen prácticas para aprovecharla hacia un resultado.

**De silos a redes.** Hoy, la mayoría de las operaciones de la línea de frente están construidas de manera estrechas para centrarlas en solo las personas dentro de la compañía y, a menudo, solo en el departamento. La información y los recursos son asignados a silos específicos y guardados de otros. Así, cuando las excepciones a la regla se están incrementando, lo que uno sabe y la experiencia de haber hecho algo antes puede ser menos

directamente aplicable a la situación a mano. Lo que funcionó ayer puede no funcionar mañana. En lugar de ello, conexiones más relajadas, más amplias, y más ricas pueden ayudar a cambiar nuestro centro de atención hacia lo que no se ha hecho nunca antes. Como el ritmo del cambio se incrementa, las periferias y las fronteras pueden volverse más importantes. Comprometerse con otros puede ayudar a evitar la visión del túnel, y a encontrar maneras para motivar a otros y aprovechar sus capacidades – así como también lo que ellos saben – puede ayudarle a usted a lograr más impacto. Las organizaciones probablemente necesitarán tomar decisiones y superar obstáculos más rápido, y pueden tener que buscar interacciones informales con un rango más amplio de participantes para ganar las perspectivas necesarias para actuar. Esto puede requerir que las organizaciones apoyen prácticas que permitan que los individuos estén trabajando mucho más en red a través de los grupos de trabajo y a través de las organizaciones, de manera que los grupos puedan comprometerse unos con otros para ayudar a acelerar el mejoramiento del desempeño.

Figura 9. Contra el viento



Fuente: Nancy Duarte, "The audience's journey."

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](http://deloitte.com/insights)

## Cambio 3: Re-definir cómo pensamos acerca del centro de atención de nuestro aprendizaje

**Desde compartir el conocimiento hacia creación de conocimiento.** Hoy “aprendizaje” típicamente significa programas de entrenamiento y sistemas de administración del conocimiento. Los programas de entrenamiento y los sistemas de administración del conocimiento – incluso los que buscan acercamiento en el contexto del trabajo de cada día o ser de tamaño-de-bocado y según-la-demanda en el escritorio del trabajador o en su teléfono inteligente – típicamente están centrados en conocimiento que ya existe. Para cuando el entrenamiento es creado y desplegado, a menudo ya está desactualizado. Y dado que el entorno del entrenamiento todavía está separado del uso actual del conocimiento en el trabajo, más lo es en el caso de los programas de entrenamiento, el conocimiento es menos probable que se ponga en acción. A menudo es explícito o basado-en-destrezas, “cómo hacer x,” y es tratado como una cosa estática, que puede ser conocida, a ser transmitida y a ser dominada por el trabajador. Cuando la destreza ya no es relevante, el trabajador necesita ser re-entrenado. Como la relevancia del conocimiento estático disminuye más rápidamente, más del conocimiento más valioso es tácito, difícil de articular o transmitir excepto mediante la participación compartida. El conocimiento tácito a menudo triunfa sobre el conocimiento explícito porque generalmente es más nuevo, surgiendo de nuevas experiencias e interacciones y proporcionando perspectiva sobre cómo actuar.

En el futuro donde visualizamos grupos de trabajo manejando más y más del trabajo que diferencia a la organización, el imperativo para la creación de conocimiento mediante la acción podría jugar de dos maneras:

- Primero, el grupo de trabajo mismo continuamente evoluciona su enfoque para tener más de un impacto con su trabajo: entregar más o entregar mejor o llegar a más personas con él.
- Segundo, los grupos de trabajo mismos podrían convertirse en entornos poderosos para el aprendizaje – tanto para los individuos como para la organización. En particular, la participación en un grupo de trabajo puede ser una de las maneras más efectivas para tener acceso a conocimiento tácito, el cual reside en nuestras cabezas y cuerpos, inmerso en el trabajo mismo y en nuestras prácticas alrededor del trabajo. Mediante comprometerse con otros miembros para abordar desafíos en diferentes contextos, los trabajadores individuales pueden ganar conocimiento tácito unos de otros y crear conocimiento nuevo al aplicarlo y evolucionarlo cuando avanzan.

**Desde entrenamiento para conseguir desempeño hacia buscar desempeño en orden a aprender más rápido.** Una de los principales fundamentos para el entrenamiento corporativo ha sido durante mucho tiempo equipar a los trabajadores con la información, destrezas, o capacidades necesarias para hacer sus trabajos mejor, con la esperanza de que la inversión dará sus frutos en desempeño mejorado debajo de la línea. Tal y como hemos discutido en otro lugar, este tipo de entrenamiento es menos y menos efectivo dado que la vida media de las destrezas específicas disminuye y el número de excepciones inesperadas se incrementa. El modelo de aprendizaje y mejoramiento del desempeño se voltea cuando usted se centra en la aceleración del mejoramiento del desempeño como la meta primaria, luego cultiva las prácticas y proporciona el respaldo para hacer que sucedan. Más que entrenar primero y esperar una explosión después, usted puede buscar crear un entorno en el cual los trabajadores aprendan más rápido cuando se centren juntos en la aceleración de su desempeño. Los grupos de trabajo pueden ser los escenarios más fériles para aprender más rápido – más que un individuo sentándose solo en una oficina o una oficina de trabajadores combinada con las metas generales del departamento.

**De temerle a las excepciones a celebrar las excepciones.** En el modelo de eficiencia escalable, donde la eficiencia de los procesos es la fuente del mejoramiento del desempeño, las excepciones y la desviación de la norma típicamente son vistas como un problema que ya sea nos está ralentizando o está creando desechos costosos. Para los medidos con base en la eficiencia de un proceso, tratar excepciones puede ser una distracción no bienvenida para la ejecución del proceso estándar. Para el individuo, el departamento, y la organización, todos los incentivos y sistemas fomentan minimizar las variaciones e incluso ocultar las que ocurran. Mientras tanto, el potencial de oportunidades – servir al cliente de maneras nuevas, usar nuevas herramientas o crear nuevo valor – sigue sin ser explorado. Aquí es donde pueden surgir las oportunidades para mejorar el desempeño de la organización.

Como el número de las excepciones se incrementa para los trabajadores de la línea de frente, las organizaciones deben acoger y celebrar las excepciones como una oportunidad para mejorar el desempeño. En el verdadero momento cuando buena parte del negocio, el gobierno, y la sociedad es consumido por la idea de que las máquinas tomen nuestros trabajos y lo que ello significará para los humanos, tenemos el riesgo de dejar que lo que nos diferencia de las máquinas se atrofie. Los humanos son mejores que las máquinas en el manejo de excepciones. Los errores pueden ser el combustible para aprender y mejorar el desempeño con el tiempo.

# ¿Cómo empezar?

**C**AMBIAR los supuestos y las creencias de las personas dentro de una organización puede ser difícil. De hecho, intentar hacerlo de frente probablemente resultará en fracaso: tales movimientos a menudo originan anticuerpos corporativos para defenderse contra un ataque percibido. Por suerte, hay una manera pragmática para abordar esta oportunidad y comenzar a superar obstáculos mediante movimientos pequeños, hechos inteligentemente.

Más que enfocar esto como una iniciativa de "big bang" para rediseñar todos los grupos de trabajo de la compañía, medir el éxito mediante la adopción amplia de métricas, pensada en términos de impacto específico, diseñada para construir impulso. Este enfoque comienza pequeño pero inteligente, mediante identificar y especificar el puñado de grupos de trabajo que potencialmente podría tener el impacto más alto para la unidad de negocios o para la compañía en general. Esos grupos de trabajo se convierten en los bancos de prueba para cultivar las prácticas requeridas para acelerar el mejoramiento del desempeño.

La clave detrás del enfoque de "pequeños movimientos" es identificar de manera sistemática los grupos de trabajo de la línea de frente que podrían ser más esenciales para abordar algunas de las mayores oportunidades actuales o puntos de dolor en el desempeño financiero de la unidad de negocios o de la compañía en general mediante usar una "métrica que importe para la estructura"<sup>19</sup>

Tome, por ejemplo, una compañía de servicios de campo petroleros que sufre de bajo crecimiento de ingresos ordinarios. Mirando los orientadores del bajo crecimiento, nosotros descubrimos que la compañía está experimentando una tasa alta de rotación de clientes. Profundizando un poco, encontramos que la retirada de clientes

mostró tasas altas de falla del equipo en el campo. Esto llevaría a especificar un grupo de trabajo de servicios de campo para el cual las prácticas contenidas en este artículo podrían ser cultivadas para intentar acelerar el mejoramiento en una métrica relevante, tal como la tasa de reparación por primera vez o la tasa de cumplimiento del mantenimiento. Centrar atención puesto en la oportunidad que pueda tener un impacto significativo en las métricas, y alinear esfuerzos para apoyar la adopción que los grupos de trabajo hagan de esas prácticas más que conseguir empantanarse en intentar orientar el cambio a través de las jerarquías y las estructuras organizacionales.

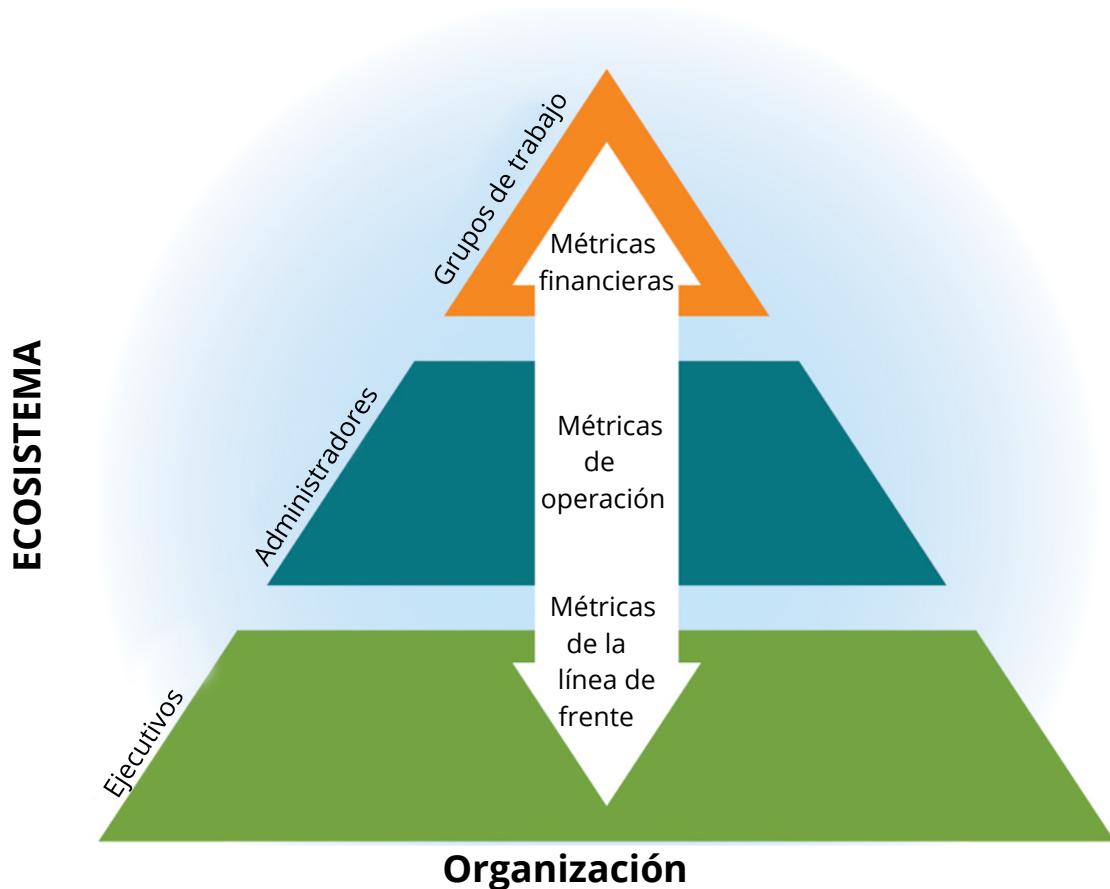
1. **Identifique la oportunidad.** Use las *métricas que importan* para la estructura, a fin de identificar los grupos de trabajo de la línea de frente con el mayor impacto en las oportunidades financieras más importantes y en los puntos de dolor de la unidad de negocios o de la compañía. Esto requerirá identificar las métricas de operación y en últimas las métricas de la línea de frente que tendrán el mayor impacto en las métricas financieras que importan.
2. **Identifique un grupo de trabajo.** Comience con un grupo de trabajo que tenga la enorme capacidad para influir en las métricas que importan de la línea de frente, y ayúdelo a que se transforme en un grupo de frontera. Con las prácticas y sub-prácticas de la Tabla Periódica (Muestra B) como guía, deje que el grupo de trabajo escoja unas pocas prácticas para que se centre en ellas, en lo que considere tendrán el mayor impacto en los desafíos que están enfrentando. Diferente a establecer al centro de atención – aceleración del mejoramiento del desempeño – los grupos de trabajo deben ampliamente poseer cómo implementan las prácticas. Fomente que los grupos de trabajo del

banco de pruebas hagan las prácticas por sí mismos e identifiquen las métricas que ellos piensen sean las más relevantes para los desafíos que encuentren, pero ayúdeles a entender como ciertas de sus métricas de la línea de frente hacen una diferencia importante para con las métricas de operación y financieras más amplias que importan a la administración principal. Esos tipos de prácticas deben ayudar a que los grupos de trabajo sean más efectivos, realizando su potencial para hacer más de un impacto. Además, los trabajadores individuales probablemente aprenderán más rápido unos de otros y ganarán la experiencia de asumir desafíos difíciles.

3. **Hágale seguimiento a las métricas.** Hágale seguimiento a las métricas acordadas del grupo

de trabajo y haga que la trayectoria sea visible. Verifique dentro del grupo de trabajo acerca de la trayectoria y busque input sobre cómo las métricas del grupo de trabajo pueden ser refinadas para proporcionar los indicadores más relevantes de impacto significativo. Trate los grupos de trabajo como bancos de prueba para entender mejor, en el contexto de su organización, que herramientas o apoyo los grupos de trabajo de frontera pueden necesitar de la organización, y esté alerta a cuáles prácticas parecen tener mayor tracción dentro de los miembros del grupo de trabajo – y cuáles parecen tener un impacto particular en las métricas.

**Figura 10. ¿Cuáles métricas importan?**



Fuente: Center for the Edge

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](http://deloitte.com/insights)

## Muestra B. Nueve prácticas que aceleran el mejoramiento del desempeño

PROVOQUE	IMPULSE	UNA
<b>Enmarque una pregunta poderosa</b>  Enmarque preguntas que se centren en la oportunidad de aprendizaje – y que provoquen e inspiren que otros cambien el juego.	<b>Comprométase con un resultado compartido</b>  Céntrese en el resultado que más importa para fomentar la pasión y amplificar sus acciones	<b>Maximice el potencial para la fricción</b>  Ensamble un grupo de personas apasionadas que se puedan desafiar unas a otras con mentalidades, preferencias, y perspectivas diversas
<b>Prepare el escenario</b> <b>Amplifíquelo</b>	<b>Haga que la cosa más importante sea la cosa más importante</b>  Hágala significativa	<b>Comprometa diversas perspectivas</b>  Pida voluntarios Rote los voluntarios Evolucioné al grupo de trabajo ganador
<b>Busque nuevos contextos</b>  Expanda su exposición al rango de contextos para descubrir nuevos enfoques prometedores	<b>Sesgo hacia la acción</b>  Muévase de la discusión a la acción, tan rápido como sea posible	<b>Elimine la fricción improductiva</b>  Reduzca el tipo de fricción que inhibía el potencial para nuevas perspectivas
<b>Mire alrededor</b> <b>Mire al interior</b>	<b>Replanteel riesgo</b>  Actúe para aprender Póngale música	<b>Fomente la confianza y el respeto</b>  Tenga conversaciones de aprendizaje
<b>Cultive la fricción</b>  Saque el conflicto y aprenda de los desacuerdos para generar nuevas perspectivas	<b>Priorice la trayectoria del desempeño</b>  Hágale seguimiento a la trayectoria de las métricas que importan y haga intercambios para acelerar el mejoramiento del desempeño	<b>Refleje más para aprender más rápido</b>  No importando qué tan rápido las cosas se estén moviendo, tómese tiempo para reflejar en sus experiencias, apoyando incluso el movimiento más rápido
<b>Acoja la complejidad</b> <b>Busque desafíos</b>	<b>Hágale seguimiento a los intercambios</b>  Identifique las métricas que importan  Hágale seguimiento a la trayectoria, no a las instantáneas	<b>Alimente la reflexión</b>  Tome lo mejor de su autopsia Tome sentido de las señales

Fuente: Center for the Edge

Deloitte insights | [deloitte.com/insights](http://deloitte.com/insights)

**Practique, y evolucione.** Si los grupos de trabajo de frontera comienzan a tener un impacto en la línea de frente clave y en las métricas de operación, otros líderes dentro de la organización seguramente tomarán nota, conduciendo el impulso a la oportunidad para acelerar el mejoramiento del desempeño. Si bien el impulso es bueno, conlleva un riesgo: las organizaciones tienden a buscar formalizar y escalar cualquier práctica que parezca ser exitosa –en efecto, cambiar la práctica en un proceso formal. Puede comenzar como un mecanismo de defensa para ver si lo podemos hacer más oficial, pero también está profundamente engranado en nuestras organizaciones y en nosotros mismos, como una ilusión de control. Nosotros valoramos los procesos porque poder decir “Así es como lo hacemos” puede ser tranquilizador.

Pero restringir los grupos de trabajo de frontera con la formalidad puede ser contraproducente. Agregar reglas necesariamente cambia la práctica misma y, en un mundo rápidamente cambiante, probablemente la haga menos efectiva. La meta debe ser escalar las prácticas para la aceleración del desempeño del grupo de trabajo a través de la organización, sin ser explícitos acerca de cómo cualquier grupo de trabajo dado puede implementar esas prácticas. Cada grupo de trabajo opera en un contexto único que pide una implementación única de la práctica.

¿Qué hacer acerca de ello? Manténgase vigilante ante la tendencia de intentar simplificar y hacer las cosas igual. Pregúntese a usted mismo y a otros: *¿Qué es diferente acerca de este grupo de trabajo o este contexto en este punto en el tiempo?* *¿Cómo puede usted adoptar y adaptar nuevas prácticas?* *¿Cómo pueden las prácticas que usted emplea cambiar con el tiempo?* Mantenga a unos y otros honestos acerca del imperativo de cambiar la mentalidad, desde formalizar y hacer las cosas controlables, para acoger la ambigüedad.

Todo ello también puede aplicar si usted está en un grupo de trabajo. Usted no tiene que ser un administrador ejecutivo o senior para comenzar a hacer cambio significativo en su grupo de trabajo, o en otros. En últimas, la organización debe cambiar la manera como mide el desempeño y relaja los controles del proceso para ver a escala un impacto de la aceleración del desempeño, pero la implementación individual de esas prácticas en un grupo de trabajo puede tener un efecto importante y positivo en el desempeño y en el aprendizaje de su grupo de trabajo y de los mismos, como individuos. El éxito localizado puede llamar la atención y generar impulso. Mientras tanto, es probable en su propio interés, y en el interés de las prácticas que puedan acelerar el desempeño y el aprendizaje para un futuro impredecible. Usted no necesita permiso – comience, hágale seguimiento, y aprenda.

## NOTAS FINALES

<sup>1</sup> Más discusión sobre el Gran Cambio, incluyendo métricas que describen esas tendencias y su impacto en las últimas cinco décadas, se puede encontrar en John Hagel, John Seely Brown, Maggie Wooll, and Andrew de Maar, *The paradox of flows: Can hope flow from fear?*, Deloitte University Press, December 13, 2016.

<sup>2</sup> John Hagel, John Seely Brown, Tamara Samoylova, and Michael Lui, *From exponential technologies to exponential innovation*, Deloitte University Press, October 4, 2013.

<sup>3</sup> Hagel et al., *The paradox of flows*.

<sup>4</sup> Algunas de las áreas donde las barreras están siendo reducidas e incluso eliminadas como resultado de plataformas, política, y cambios sociales incluyen diseño, producción, mercadeo, y distribución, así como también financiación, servicio al cliente, y aprendizaje. Para una discusión más profunda de las barreras de entrada y cómo el Gran Cambio las está afectando, vea John Hagel, John Seely Brown, Tamara Samoylova, and Duleesha Kulasaoriya, *The hero's journey through the landscape of the future*, Deloitte University Press, July 24, 2014.

<sup>5</sup> Hagel et al., *The paradox of flows*.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Innosight, "Executive briefing winter 2012: Creative destruction whips through corporate America," accessed September 7, 2013.

<sup>8</sup> Nuestro uso del término *grupo de trabajo* se acerca más a la definición que Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith hacen de *equipo* a partir de "The discipline of teams," *Harvard Business Review*, July/August 2005. De la categorización de los equipos, contenida en el mismo artículo, nosotros estamos más interesados en los equipos que elaboran o hacen cosas – grupos de fabricación, operaciones, o mercadeo.

<sup>9</sup> John Seely Brown and Paul Duguid, "Balancing act: How to capture knowledge without killing it," *Harvard Business Review*, May/June 2000.

<sup>10</sup> Tal y como se discute con mayor detalle en John Seely Brown and Paul Duguid, "Practice vs. process: The tension that won't go away" (*Knowledge Directions*, spring 2000), hay una tensión continua y no-resuelta en cualquier organización entre cómo el conocimiento es generado, a través de la práctica, y cómo es implementado o propagado, generalmente a través de procesos. Las organizaciones grandes no necesitan resolver esta tensión sino volverse cómodas con el juego entre la práctica y el proceso.

<sup>11</sup> La Parte 2 está programada para ser publicada en enero 31, 2018.

<sup>12</sup> Brown and Duguid, "Balancing act."

<sup>13</sup> Jeff Bezos, "2016 annual letter to the shareholders," Amazon, April 12, 2017.

<sup>14</sup> Marc Gunther, "3M's innovation revival," *Fortune*, September 24, 2010.

<sup>15</sup> Brian Hindo, "At 3M, a struggle between efficiency and creativity," *Bloomberg Businessweek*, June 11, 2007.

<sup>16</sup> John Seely Brown, Paul Duguid, and David Weinberger, *The Social Life of Information*, updated edition (Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press, 2017), p. 27.

<sup>17</sup> Andrew de Maar and Ryan Gatti, telephone interview with Steph Korey, co-founder and CEO, Away Travel, July 13, 2017.

<sup>18</sup> Nancy Duarte usa esta metáfora de "navegar con el viento a favor" en su libro de 2010 *Resonate* para ilustrar cómo los presentadores pueden de manera deliberada planear por y aprovechar la resistencia de su audiencia para dejar viejas creencias y comportamientos y adoptar nuevos como una fuerza poderosa para moverlos en su camino. Nosotros consideramos que esta es una metáfora apta también para la fricción en los grupos de trabajo.

<sup>19</sup> Para más información acerca de las *métricas que importan para la estructura*, vea John Hagel, John Seely Brown, Christopher Gong, Stacey Wang, and Travis Lehman, *Pragmatic pathways: New approaches to organizational change*, Deloitte University Press, March 4, 2013, or John Hagel, John Seely Brown, Duleesha Kulasooriya, and Aliza Marks, *Metrics that matter: Social software for business performance*, Deloitte University Press, January 1, 2012.

## ACERCA DE LOS AUTORES

### John Hagel

**John Hagel** es co-presidente del Deloitte Center for the Edge; tiene cerca de 35 años de experiencia como consultor gerencial, autor, orador, y emprendedor y ha ayudado a que compañías mejoren el desempeño mediante la aplicación de TI para renovar las estrategias de negocio. Además de tener posiciones importantes en firmas de consultoría líderes y compañías a través de su carrera, Hagel es el autor de libros de negocio que han sido bestsellers tales como *Net Gain*, *Net Worth*, *Out of the Box*, *The Only Sustainable Edge*, y *The Power of Pull*. Está en LinkedIn en [www.linkedin.com/in/jhagel](http://www.linkedin.com/in/jhagel) y en Twitter @jhagel.

### John Seely Brown

**John Seely Brown** (JSB) es co-presidente independiente del Deloitte Center for the Edge y un escritor prolífico, orador, y educador. Además de su trabajo en el Center for the Edge, JSB es asesor del rector y profesor visitante en la University of Southern California. A esta posición llegó luego de una larga permanencia en Xerox Corp., donde fue científico jefe y director del Xerox Palo Alto Research Center. JSB ha publicado más de 100 documentos en revistas científicas y ha sido autor y co-autor de siete libros, incluyendo *The Social Life of Information*, *The Only Sustainable Edge*, *The Power of Pull*, y *A New Culture of Learning*.

### Maggie Wool

**Maggie Wool** es jefe de eminencia del Deloitte Center for the Edge; ella combina su experiencia de asesoría de organizaciones grandes en temas de estrategia y operaciones, con su pasión por conseguir que las historias que están detrás de los datos y los datos que están detrás de las historias den forma a las perspectivas del Center. En el Center, ella explora las oportunidades emergentes en la intersección de personas, tecnologías, e instituciones. Ella está particularmente interesada en el impacto que las nuevas tecnologías y prácticas de negocios tienen en el desarrollo del talento y en el aprendizaje para la futura fuerza de trabajo y para el futuro lugar de trabajo. Está en LinkedIn en [www.linkedin.com/in/margaretwool](http://www.linkedin.com/in/margaretwool).

### Andrew de Maar

**Andrew de Maar** es jefe de investigación del Deloitte Center for the Edge; lidera la agenda de investigación del Center y ayuda a que los clientes tengan sentido y utilidades de las oportunidades emergentes en la frontera de los negocios y de la tecnología. De Maar ha trabajado con un rango amplio de entidades públicas, privadas, y sin ánimo de lucro, para ayudar a que los ejecutivos exploren las tendencias de largo plazo que de manera fundamental están cambiando el entorno global de los negocios e identifiquen iniciativas de impacto alto que sus organizaciones puedan buscar para de manera más efectiva orientar el mejoramiento del desempeño en el corto plazo y la transformación en gran escala.

## EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

### **Michael Ding**

**Michael Ding** fue compañero de investigación en el Deloitte Center for the Edge; es apasionado por buscar enfoques, orientados por la tecnología y por las analíticas, para abordar problemas desafiantes. Como consultor senior de Cyber Risk Services, de Deloitte, ha asistido a clientes en el descubrimiento y administración de riesgos de seguridad de la información y seguridad a través de un rango de industrias, incluyendo tecnología y minorista. En el Center, Ding ha investigado extensivamente en metodologías de mejoramiento continuo relacionadas con agile, DevOps provenientes de empresas líderes y aprendizaje escalable proveniente de ecosistemas de los deportes electrónicos emergentes.

### **Ryan Gatti**

**Ryan Gatti** fue compañero de investigación en el Deloitte Center for the Edge, centrado en la intersección de estrategia e innovación. Es apasionado por entender cómo el mundo está cambiando y, en particular, cómo la disruptión afectará a los jugadores de fintech, mercados emergentes, y jugadores amplios del ecosistema. Como consultor de la práctica de Strategy, de Deloitte Consulting LLP, Gatti ha ayudado a clientes a analizar amenazas competitivas, entender mejor a los jugadores en la periferia, ingresar a nuevos mercados, y crear unidades corporativas de innovación. En el Center, se centró en innovación, explorando organizaciones que estén operando en la frontera de lo que es posible, y estableciendo asociaciones amplias a través del ecosistema.

### **Dalia Katan**

**Dalia Katan** fue un compañero de investigación en el Deloitte Center for the Edge; ella es una estratega y diseñadora apasionada en el uso del pensamiento del diseño para fomentar la creatividad y la conexión humana en el lugar de trabajo y para transformar el trabajo para el futuro. Trabajando con la práctica de Strategy & Operations, de Deloitte, Katan ha trabajado con clientes de productos de consumo y tecnología para resolver problemas relacionados con marca, crecimiento, y estrategia de innovación. En el Center, se centró en aprendizajes en industrias de tecnología, respuesta a emergencia, y hospitalidad que pueden ayudar a los equipos a mejorar su desempeño con el tiempo.

### **Abigail Sickinger**

**Abigail Sickinger** fue un compañero de investigación en el Deloitte Center for the Edge, apasionada por explorar cómo la rápida evolución de la tecnología está haciendo difícil que los humanos se mantengan y sus organizaciones permanezcan relevantes. En el Center, profundizó en las dinámicas de grupo y toma de decisiones que le dan forma a cómo las prácticas son adoptadas y replicadas dentro de una organización. Como consultor de la práctica de Strategy & Operations, de Deloitte, Sickinger ha ayudado a un rango de clientes, desde compañías de transporte público hasta farmacéuticas y hasta un plan sin ánimo de lucro de educación de jóvenes y a tomar ventaja de nuevas oportunidades.

## AGRADECIMIENTOS

No podríamos haber desarrollado este tema sin la participación generosa y abierta de los siguientes individuos: **Brandon Beard, Mike Perna, John Strickland, Dave Fischer, Barry Lott, Jesse Luck, Matt Hafner, Steve Hozdulik, Ryan Files, Charles Cunningham, Alan Kasher, Sonya Lacore, Jeff Hamlett, Craig Drew, Paul Butler, Merlin Ward, Annalie Killian, Terry Young, Nikelii Bennett, Irineu Romano, Adam Goldstein, Luz Luna, Hani Eid, Patricia Conway, Gray Shealy, Raimund Gschaidler, Fernando Iglesia, Adam Goldstein, Harri Kulovaara, Kevin Douglas, Kelly Gonzalez, Xavier Leclercq, Joseph Miorelli, Diane Stratton, Paris Swann, Gaby Landa, Erin Barton, Jaime Lemus, Carla Makela, Zack Cangiano, Gabe Trujillo, Daniel Schneider, Eric Lewis, Kelly Matkins, Neil Shah, Sheela Subramanian, Elain Zelby, Emily Stephens, Richard Hasslacher, Michael Lopp, Julienna Gray, Melody Khodaverdian, Anastasia Afendikova, Jamie Feeley, Jimmy Lee, Matt Schwartz, Walter Villavicencio, Venkat Venkatakrishnan, Justin Berger, Randy Reeves, J. Taylor Dawson, Naama Gorodischer, Yotam Politzer, Stanley McChrystal, Frank Kearney, Maureen LeBoeuf, Rebeca S. Halstead, James "Spider" Marks, Jen Rubio, Steph Korey, Alyssa Pollock, Lynda Hruska, George Samuels, Coran Lill, Skip Skivington, Vivian Tan, Joy Marcus, Jan Ferguson, Michael St. James, Jason Wiseman, Ariel Yoffe, Ryan Villanova, Samantha Klein, Jake Guglin, Antonia Cecio, Kiomi Sakata, Bronson Green, Carson Cland, Dennis Holden, Matthew D'Amato, Talya Feldman, Sarith Honigstein, Peter Ikladious, Ed Lin, y Sha Huang.**

Además, estamos agradecidos con los colegas y amigos cuyo entusiasmo y perspectivas ayudaron a darle forma a este tema: **Maynard Webb, Guarav Tewari, Waguuh Ishak, Dick Levy, Brian Rouch, Doug Bade, Doug Gish, Andrew Blau, Cheryl Pinter-Real, Jacquie Obi, Joseph Bakal, Tom Nassim, Lynne Sterrett, John Tripp, David Kuder, David Marin, Matt David, Amy Feirn, John Henry, James O'Kane, Matthew Standart, Chad Whitman, Kusandha Hertrich, Tim Gillam, Wendy Meredith, Greg Tevis, Bill Pollard, Debbie Fox, Phil Lubik, Matt Angelo, Amy Lawson-Stopps, Stephanie Hill, Jack Wisnfske, Gran Hartanov, Peter Liu, John Gelline, Peter Robertson, Dave Zaboski, Blythe Aronowitz, Neda Shemluck, Mukesh Singhal, Paul Keck, y Duleesha Kulassoriya.**

El equipo también quiere darles las gracias a los siguientes individuos cuyo apoyo es invaluable: **Jodi Gray, Carrie Howell, Matthew Budman, Kevin Weier, Troy Bishop, y Joanie Pearson.**

## CONTACTOS

### **Blythe Aronowitz**

Chief of staff, Center for the Edge  
Deloitte Services LLP  
+1 408 794 2483  
[baronowitz@deloitte.com](mailto:baronowitz@deloitte.com)

### **Peter Williams**

Chief edge officer, Center for the Edge Australia  
Tel: +61 3 9671 7629  
[pewilliams@deloitte.com.au](mailto:pewilliams@deloitte.com.au)

### **Wassili Bertoen**

Managing director, Center for the Edge Europe  
Deloitte Netherlands  
+31 6 21272293  
[wbwetoen@deloitte.nl](mailto:wbwetoen@deloitte.nl)

# **Deloitte.** Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).



Siga a @DeloitteInsight

## **Colaboradores**

**Editorial:** Mattew Budman, Abrar Khan, y Nikita Garia

**Creativo:** Kevin Weier, Anoop R. Mahima Nair, Joanie Pearson, y Alok Pepakayala

**Promoción:** Haley Pearson

**Artes:** Traci Daberko

## **Acerca de Deloitte Insights**

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

## **Acerca de esta publicación**

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

## **About Deloitte**

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

