

Dirigiendo con éxito equipos remotos

Taller

Julio de 2020

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY

Any use of this material without specific permission of McKinsey & Company
is strictly prohibited

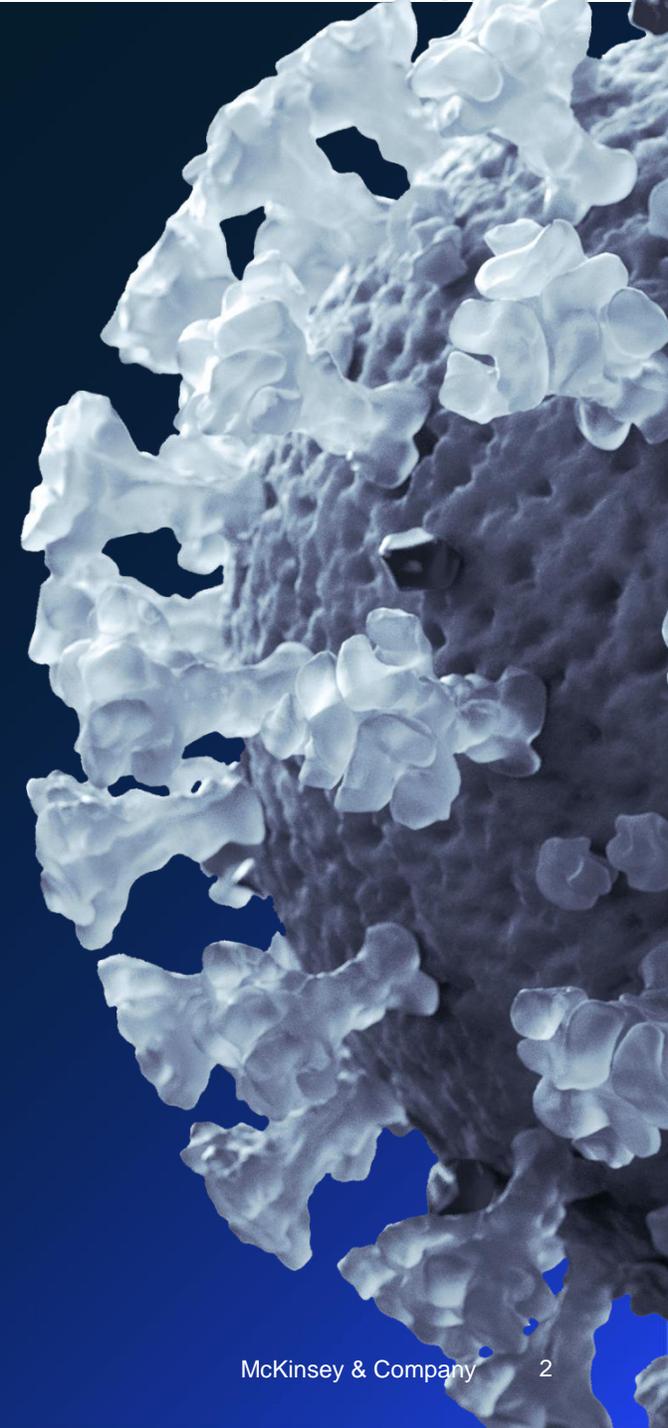


COVID-19, ante todo, es un desafío humanitario.

Miles de profesionales de la salud están luchando heroicamente contra el virus, los gobiernos y la industria están colaborando para comprender y abordar el reto, apoyar a las víctimas, a sus familias y comunidades, buscar tratamientos y una vacuna.

Las empresas de todo el mundo deben actuar con rapidez.

Este documento tiene por objetivo facilitar un debate para ayudar a los líderes a comprender las implicaciones a largo plazo del COVID-19, e identificar las medidas estratégicas para prepararse para la próxima normalidad



Algunas dificultades vistas durante la crisis...

Excesiva dependencia de los hábitos pasados, mientras no se está familiarizado con el nuevo contexto

Creciente deseo de más y mejor información alarga los tiempos de respuesta

Implementar los métodos de trabajo con una mentalidad “business as usual”

... y por qué nuestro enfoque ayudará a evitarlas

Se necesita un enfoque a corto plazo, iterativo y ágil para hacer frente a la incertidumbre en los próximos meses

El momento de actuar es ahora. Desarrolla una respuesta de día 1 y refínala a lo largo del tiempo

Repensar los métodos de trabajo y diseñar un regreso rápido y seguro

Contenido

01

COVID-19:
La situación actual

02

Cómo gestionar la crisis
y dirigir equipos remotos

03

Discusión



COVID-19 ha impactado en el sistema de salud mundial...

y México no es una excepción

Impacto al 14 de julio

~13.3M

Casos confirmados

~580,000

Muertes

EE.UU. #1

EE.UU. es el país con más casos y muertes confirmadas

LATAM #2

Después de América del Norte, es la región con más muertes: ~150.000

4-8%

Impacto en el PIB mundial en 2020 derivado de COVID-19 por múltiples fuentes

>311,000

Casos confirmados

>36,000

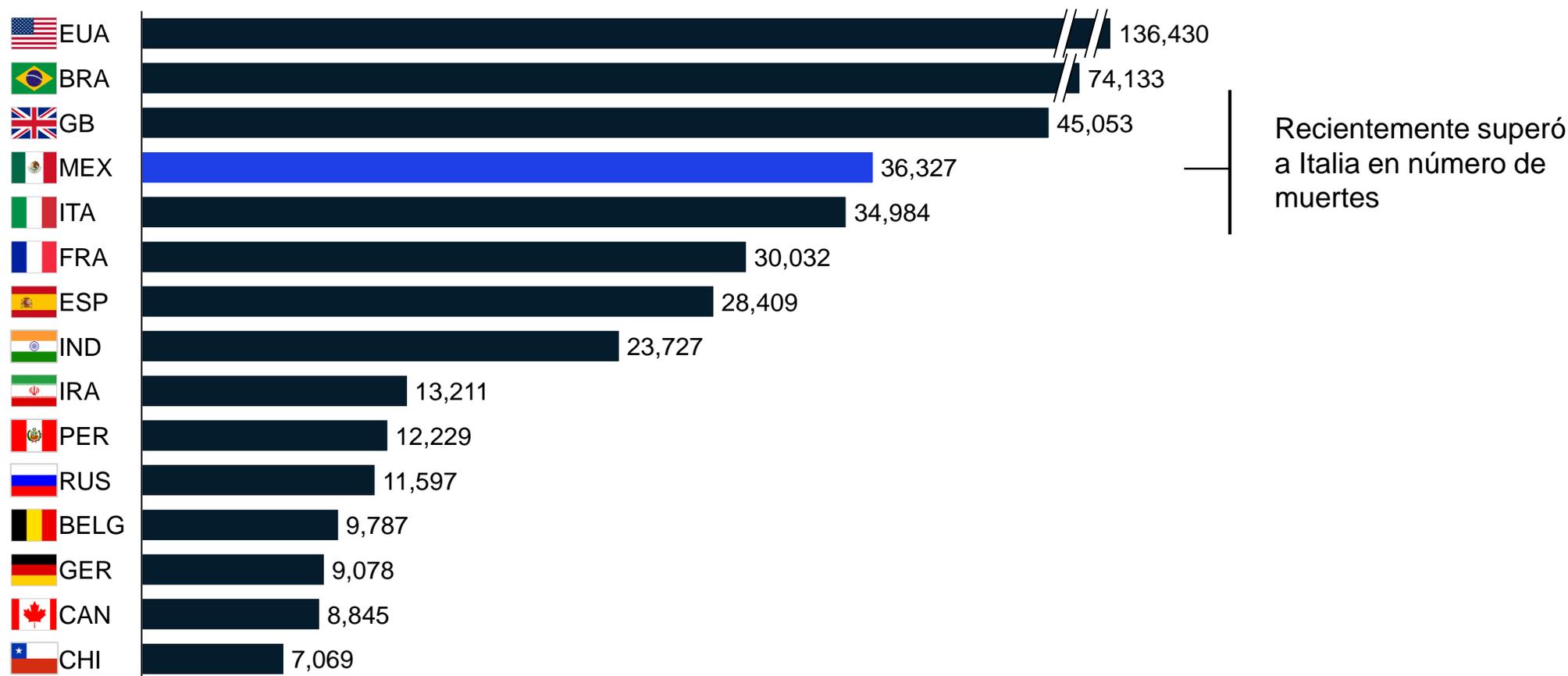
Muertes en México

-12% / -17%

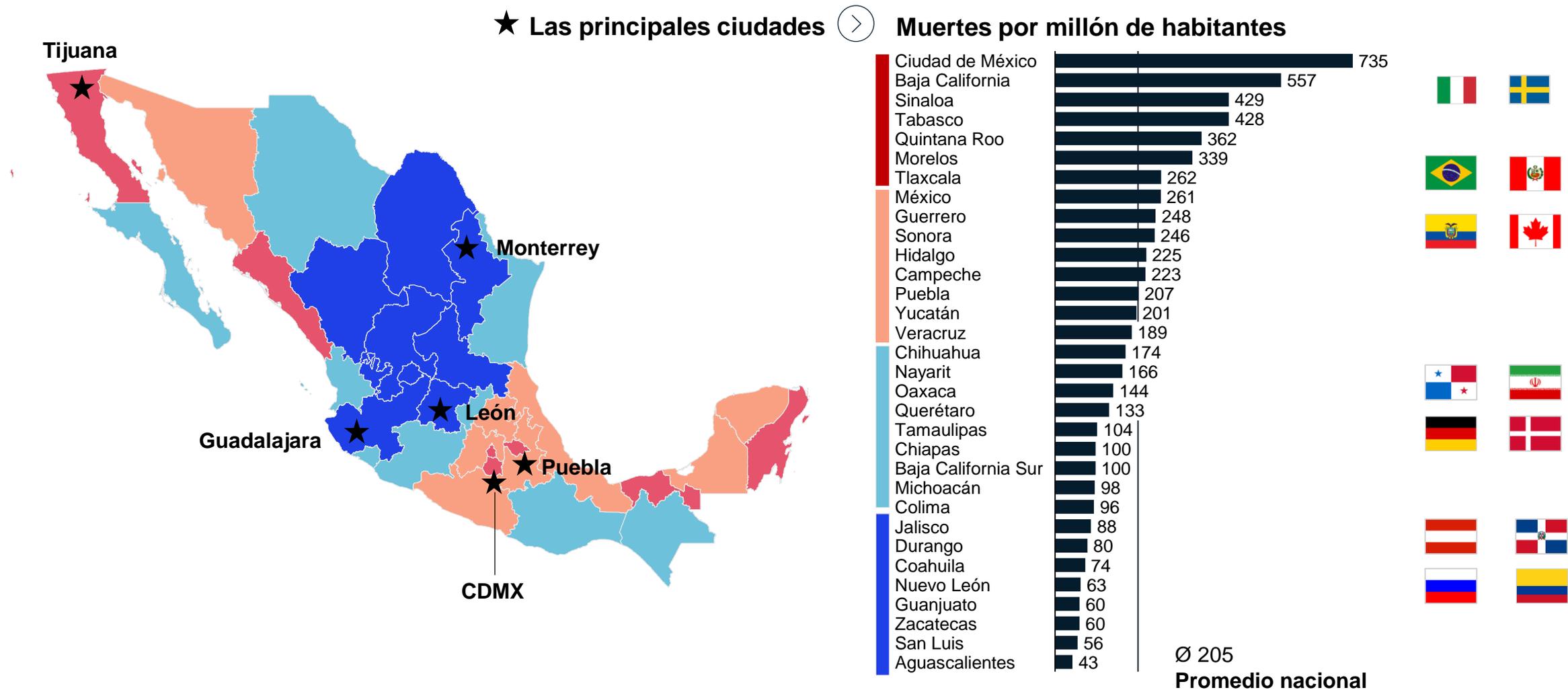
Caída prevista del PIB de México para 2020

México es ya uno de los países más afectados por COVID-19

Países con más muertes



La situación de la salud es diferente entre los estados y ciudades



El imperativo de nuestro tiempo

"Timeboxing" el virus y el impacto económico

Imperativos

1

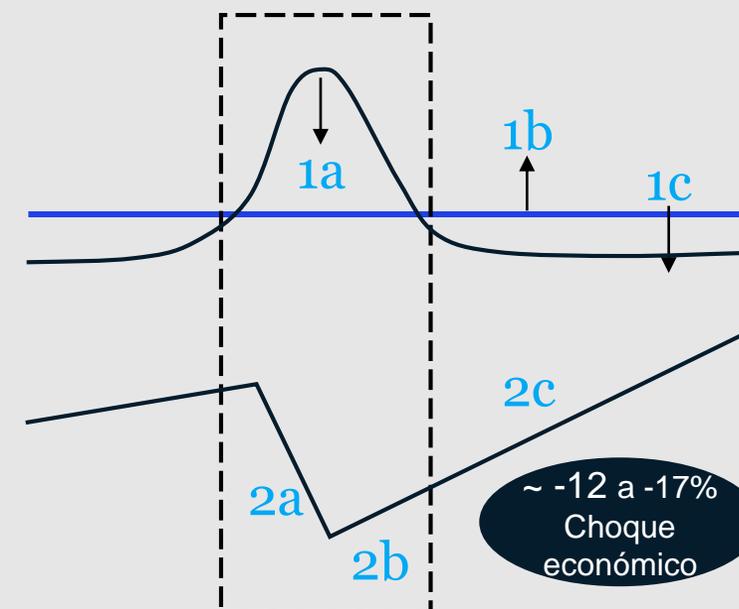
Salvaguardar nuestras vidas

- 1a. **Suprimir el virus** tan rápido como sea posible
- 1b. **Ampliar la capacidad de pruebas, cuarentena y tratamiento**
- 1c. **Encontrar "curas"**; tratamiento, medicamentos, vacunas

2

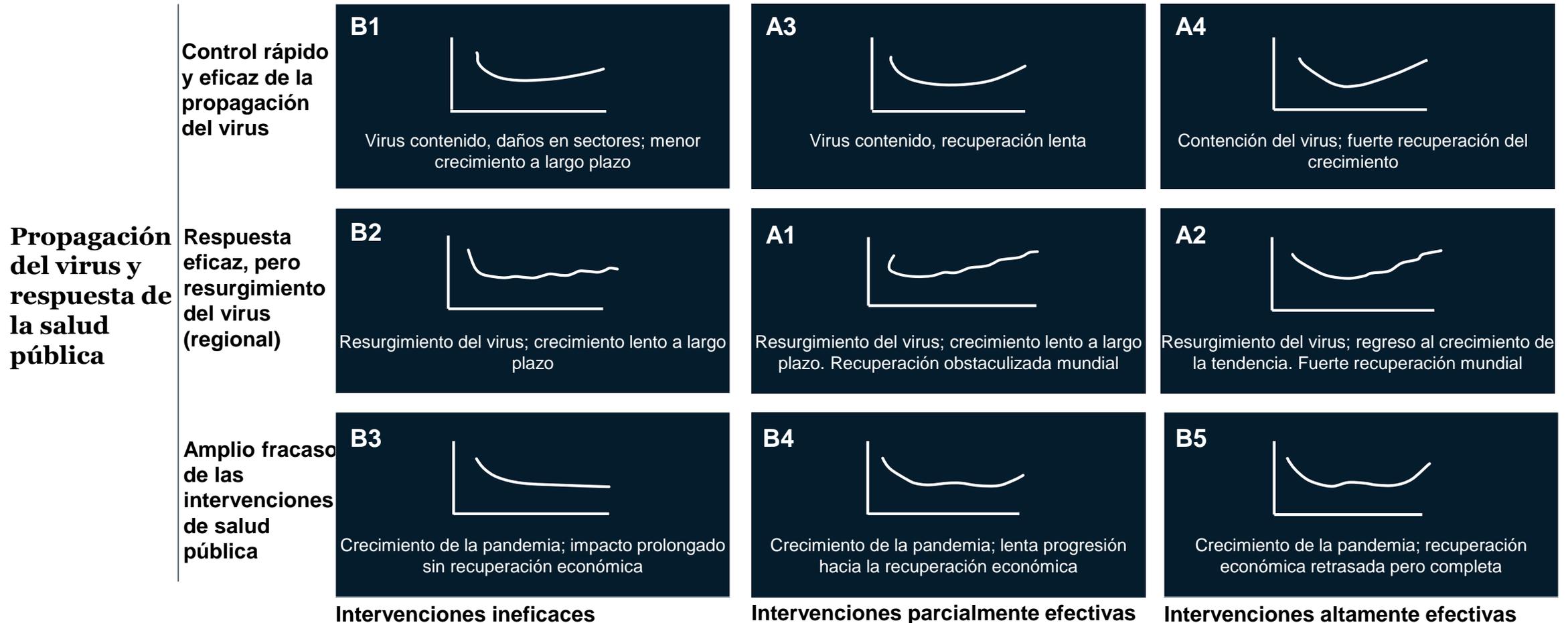
Salvaguardar nuestra subsistencia

- 2a. **Apoyar a las personas y empresas** afectadas por los cierres
- 2b. **Preparar el regreso al trabajo con seguridad** cuando el virus disminuya
- 2c. **Preparar la recuperación económica** de un -12 a un -17%



El impacto económico de la crisis de COVID-19 podría tomar muchas formas

Impacto en el PIB por el COVID-19, de acuerdo a la respuesta en la salud pública y las políticas económicas



Efectos secundarios y respuesta de la política económica

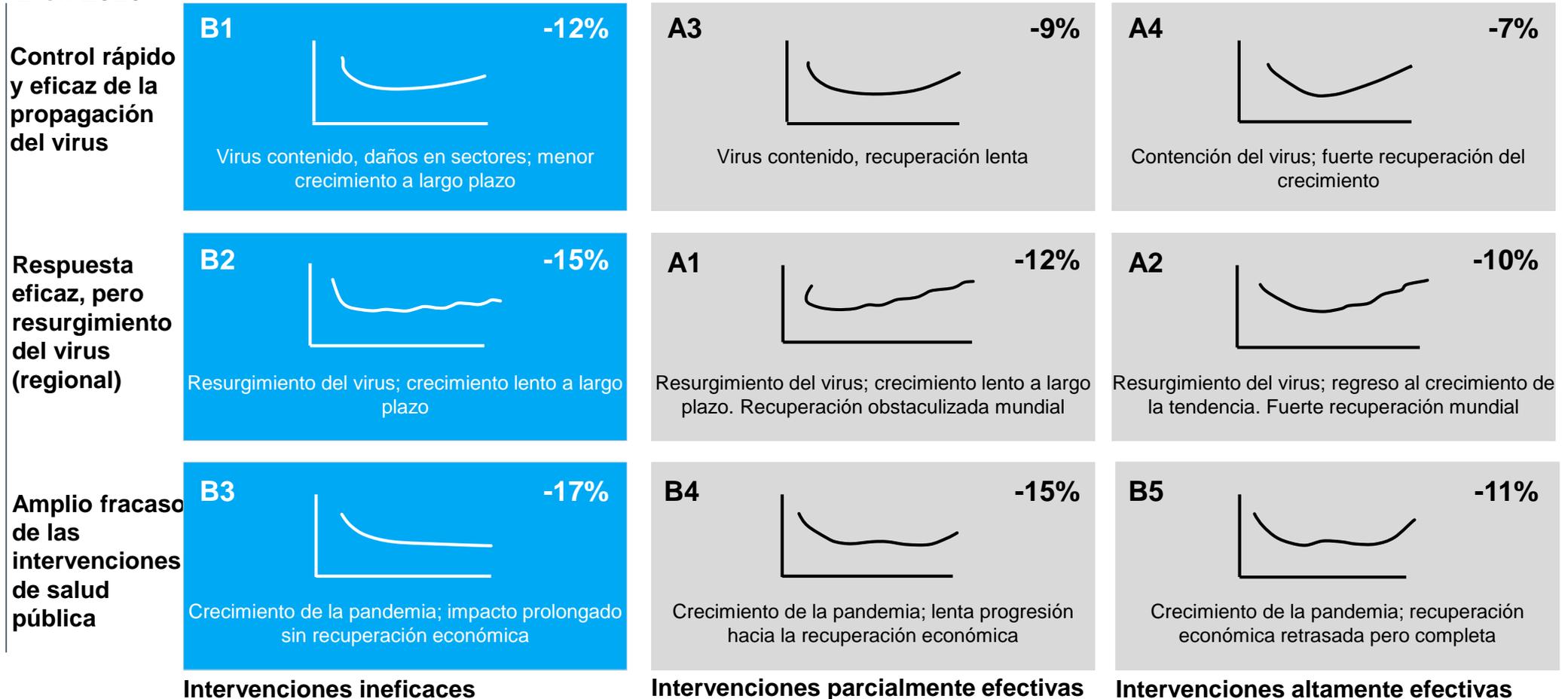
En México, el impacto económico dependerá de la habilidad para controlar el virus y de las medidas económicas implementadas

Con estos criterios, desarrollamos nueve escenarios potenciales para la economía mexicana



Variación del PIB en 2020

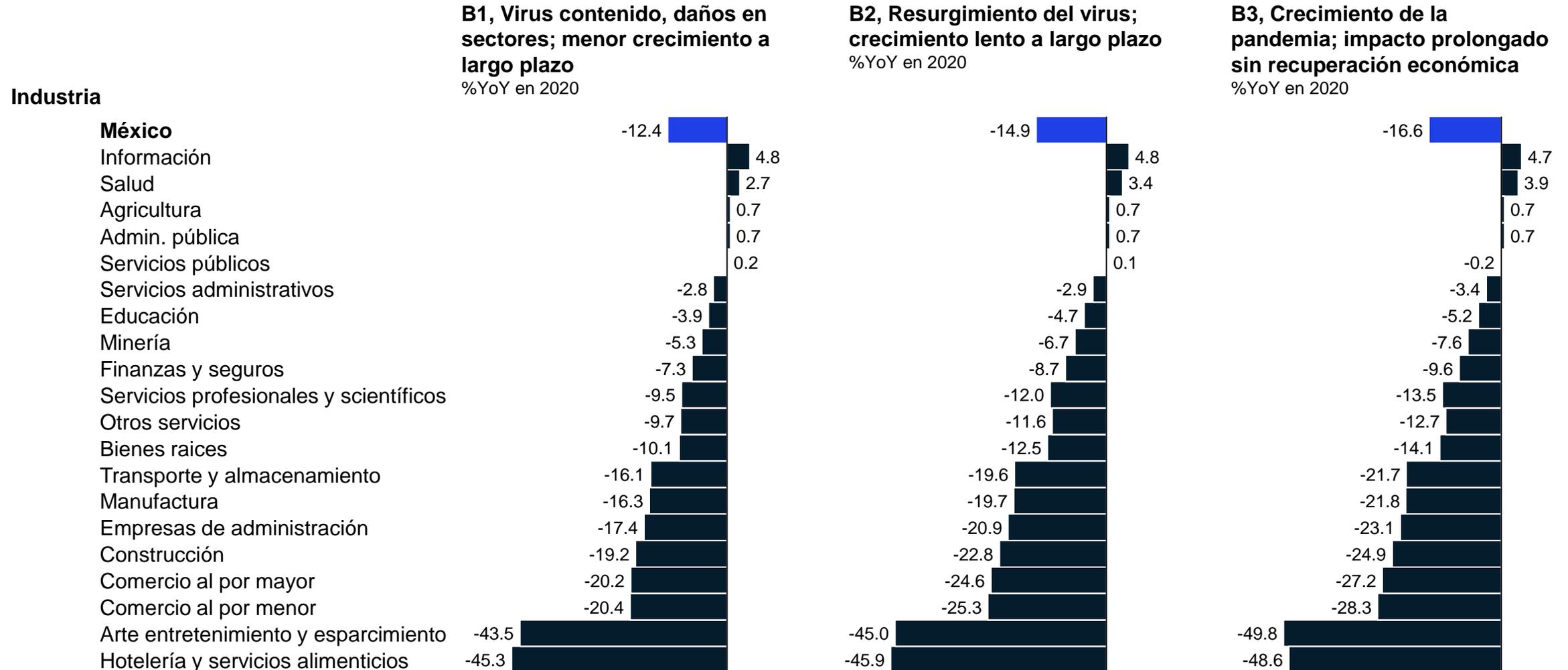
Propagación del virus y respuesta de la salud pública



Efectos secundarios y respuesta de la política económica

El impacto en el PIB de México podría variar entre -12 y -17%

Previsión del PIB de México para 2020 por sectores



Contenido

01

COVID-19:
La situación actual

02

Cómo gestionar la crisis
y dirigir equipos remotos

03

Discusión

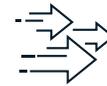


Los equipos continuarán trabajando de forma diferente, incluso si entramos en una nueva fase de "normalidad"

Enfoque de la sesión de hoy



Siguiente Normal



Período de transición

Flexible / híbrido

Período de transición probablemente largo (12-18+ meses) con condiciones variables influenciadas por regulaciones y medidas de seguridad cambiantes.

Los equipos deberán elaborar normas y modelos que no se vean perturbados por estos cambios frecuentes.



Período de cuarentena

Completamente remoto

Por necesidad, los equipos trabajan a distancia.

El paso del trabajo presencial al trabajo remoto requiere de cambios en los modelos de trabajo, uso de tecnología, comunicación, etc.

Totalmente optimizado

A medida que las medidas de distanciamiento se vayan relajando, los equipos desarrollarán nuevas formas de trabajo basadas en los aprendizajes de las fases anteriores.

Los equipos se optimizarán entorno a las prácticas convenientes para cada equipo, lo que dará lugar a oportunidades para un mayor impacto y equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

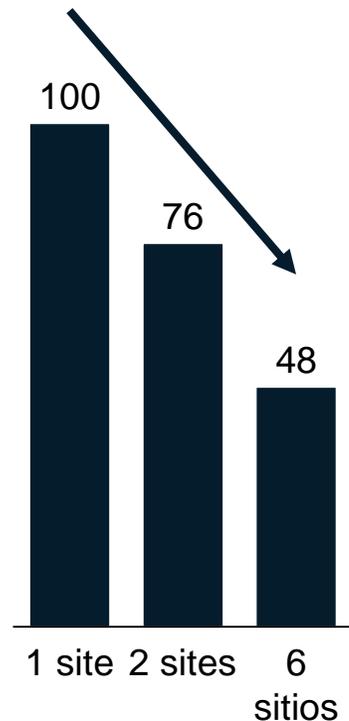
Tres horizontes de trabajo durante el COVID

Cada fase de la recuperación tendrá diferentes implicaciones que los equipos tendrán que navegar

Desafío clave de los equipos remotos: reducción de la eficiencia y la cohesión (si no se mitiga)

Reducción en la productividad con el # de sitios

Unidades de complejidad por Semana-hombre, indexado



Principales fuentes de ineficiencia



Estructura

Cualquier **falta de claridad** en las funciones y responsabilidades, capacidad de decisión u **objetivos** se amplifica en un entorno remoto

Dificultades para **navegar en estructuras organizativas grandes** o jerárquicas



Gente

La sensación de falta de dirección / aislamiento puede degradar la moral y el rendimiento

Los malentendidos o la falta de claridad en las prioridades conducen a **un trabajo inútil**

El aislamiento y la falta de interacción social conducen a una **menor motivación** de los empleados y a una **menor unión en el equipo**



Proceso

Menor eficiencia en las comunicaciones por la falta de contacto en persona, el tiempo que toma escribir vs. hablar, encontrar tiempo juntos, o mala conectividad

Dificultad de auto-organización para enfrentar los desafíos en tiempo real

Riesgo de pasar por alto las dependencias y **crear soluciones insulares**



Tecnología

Arquitectura obsoleta, acceso lento a la VPN

La falta de herramientas (p.ej. para las videoconferencias) agrava los problemas de colaboración

Exceso de seguridad inhibe el trabajo a distancia, lleva a los miembros del equipo a adoptar métodos de trabajo inseguros

La situación actual requiere de mentalidades y comportamientos específicos

Comportamientos

Hacer más planificación por adelantado de lo que se haría tradicionalmente para tener en cuenta los posibles cambios

Comunicar en exceso sobre los aspectos positivos y animar a los colegas con refuerzos positivos

Hablar abiertamente y con franqueza con los colegas para crear una atmósfera en la que se fomente el compartir

Mentalidad

Prepararse para que las cosas cambien frecuentemente dependiendo de las circunstancias locales y personales

Aprender a dejar las cosas ir y confiar en los colegas para que cumplan aunque sea fuera de la vista

Mantenerse alerta a lo que no se dice - mantenerse en sintonía con otras señales de cómo se pueden sentir los colegas en este tiempo

Los equipos de alto rendimiento sobresalen en tres dimensiones

Alineación



Una visión y un compromiso compartidos sobre a dónde dirigir la organización, los principios rectores, el propósito y los valores del equipo

Ejecución



Un ambiente emocionalmente seguro donde los egos se mantienen en jaque y la confianza, el respeto y el conflicto constructivo prevalecen

Renovación



Cuestionar las ideas y enfoques tradicionales, fomentar el aprendizaje continuo, y la capacidad de adaptación según sea necesario

Alineación



La alineación de los equipos necesita tener..

Un entendimiento compartido de los negocios/tareas incluyendo...

- El contexto organizacional de las metas del equipo
- Una comprensión de la estrategia general y de los objetivos de rendimiento
- Un conjunto compartido de principios rectores o creencias sobre
- El propósito del equipo
- Los valores profesionales que guían al equipo
- El equilibrio entre los intereses colectivos y personales



La ejecución fuerte depende de ...

Gestión diaria eficaz para los resultados

- Procesos, funciones y responsabilidades claras
- Mecanismos para comunicar el trabajo a corto y largo plazo asignaciones
- Mecanismos para medir y comunicar los progresos realizados en relación con el objetivo
- Herramientas para hacer frente a lo inesperado

Relaciones interpersonales productivas para apoyar la salud del equipo

- Respeto, comprensión y confianza mutuos
- Comunicación abierta
- Gestión y resolución constructiva de conflictos

Renovación



La renovación requiere tanto de ...

Sostenibilidad

- La capacidad de mantener la energía y la motivación del equipo
- La capacidad de "llegar al máximo" en momentos críticos y tener tiempo de inactividad en otros momentos

como de ...

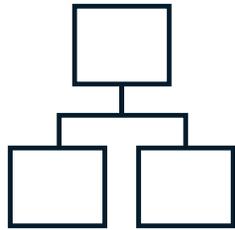
Adaptabilidad

- Una conciencia de lo que está sucediendo en la organización y el mundo alrededor de la organización
- La capacidad de aprender y cambiar en respuesta a los cambios del entorno

Hagámoslo más táctico

Resumen de las formas de habilitar un entorno de trabajo remoto

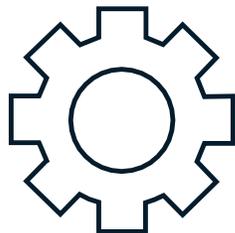
A. Estructura



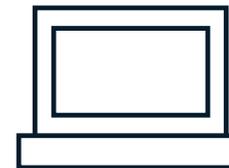
B. Gente



C. Procesos



D. Tecnología



Resumen de las formas para habilitar un entorno de trabajo remoto

A. Estructura



- **Naturaleza del trabajo** (por ejemplo, colaboración en tiempo real, frente a individuo estandarizado; tipo de datos a los que se accede) que influye en los arreglos y **la estructura del trabajo desde el hogar**
- **Establecer equipos más pequeños** y multifuncionales **con funciones y responsabilidades claras**, así como mecanismos de sincronización
- **Una mezcla de OKRs y KPIs usados** para comunicar los objetivos al equipo y seguir el progreso con respecto a los resultados

B. Gente



- **Liderazgo para proporcionar dirección, energizar los equipos** y conectar los puntos
- Centrarse en **los elementos culturales** a nivel individual y grupal que impulsan el rendimiento en el trabajo a distancia (p.ej. la proactividad)
- **Inversión en aspectos blandos** para formar una **identidad de grupo cohesiva** a pesar de la lejanía física (por ejemplo, a través de modelos de roles, 1:1, ayuntamientos, retrospectivas)

C. Procesos



- Cadena de **reuniones** para sincronizar **el trabajo** y **eliminar los obstáculos** entre los equipos
- Caminos **claros** de decisión **y escalada, stage gate**, flujos de trabajo con funciones y responsabilidades para facilitar los traspasos
- **Herramientas de comunicación adaptadas** a diferentes escenarios y tienen en cuenta la complejidad del tema, el resultado, el tiempo de reacción y la preferencia del equipo
- **Una única fuente digital de la verdad** entre las personas, el contenido, el rendimiento (p.ej. tableros KPI) y el proceso (p.ej. tableros de gestión de tareas)
- **Meritocracia profesional** en todos los niveles: individual, de equipo y de unidad organizativa habilitada por los tableros digitales

D. Tecnología



- **Configuración de la tecnología e infraestructura** para el trabajo a distancia (p.ej. configuración de la oficina en casa, ancho de banda de la VPN, acceso remoto a aplicaciones)
- **Adopción de un conjunto de herramientas digitales SaaS para facilitar** la creación conjunta, la comunicación y la toma de decisiones efectivas (p.ej. VC, intercambio de archivos, comunicación en tiempo real, coedición de documentos, gestión de tareas, etc.)
- **Normas y prácticas de seguridad sólidas y prácticas**

A. Los pequeños equipos multifuncionales son esenciales para el trabajo y reducir al mínimo la necesidad de comunicación

Ilustración

▲ Papel 2 ▲ Función 1 ▲ Jefe de equipo

Principios de la configuración de un equipo pequeño y multifuncional

Definir objetivos comerciales claros y medibles

Establecer un tamaño de equipo pequeño, no más de 9

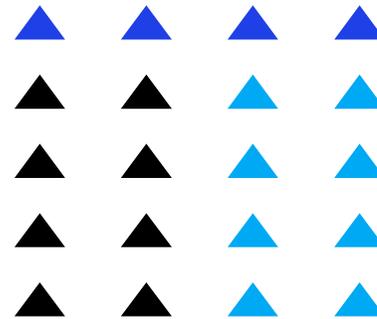
Minimizar la dependencia de los otros equipos

Tener todas las competencias necesarias para completar el trabajo en el equipo



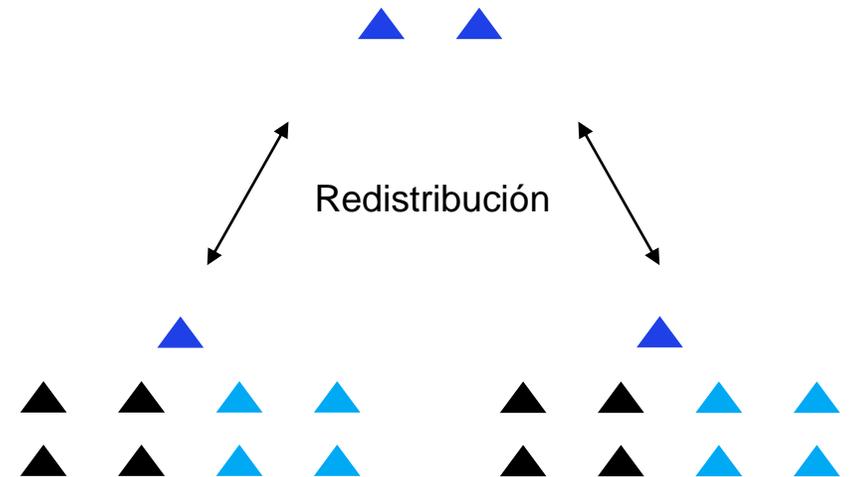
Hoy:

Un gran equipo de 20 personas



Futuro:

Un pequeño equipo multifuncional



A. Los OKR pueden utilizarse para establecer y comunicar eficazmente los objetivos y resultados perseguidos por los equipos

	Lo que es	Ejemplos de negocios	Ejemplos deportivos
KPI	Lista holística y fija de medidas de éxito que sabemos que debemos cumplir día a día	Ingresos OPEX Utilización Cuenta de personal	Hándicap de golf Puntos de la liga Horas de entrenamiento
OKR	Un objetivo audaz establecido para lograr un cambio de paso en el rendimiento, tocando uno o más KPIs. Respaldo por resultados clave rastreables (adelantados y atrasados)	“Reducir 20.000 llamadas anuales al centro de contacto a través de la adopción digital” “Lanzar el nuevo producto X para aumentar los ingresos en un 20%”	“Mejorar la precisión del swing reconstruyendo la técnica” “Aumentar las horas semanales de entrenamiento acercándose al gimnasio”

Establecer los OKRs permite vincular los resultados y las consecuencias

Los OKRs en cascada requieren una sincronización en toda la organización

En el modelo remoto, los OKR para los equipos deben ser fácilmente entendidos y comprensibles a través de una única fuente común de verdad

Un ajuste inicial de los KPI y OKR puede ser causado por las razones subyacentes del trabajo de emergencia a distancia

B. Los líderes tienen un papel esencial en el establecimiento de la dirección, energizando el equipo y conectando los puntos

	Descripciones	Ejemplos de empresas líderes
<p>Fijando la dirección</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Direcciones claras: Los líderes deben establecer una dirección clara para que los equipos remotos persigan objetivos comunes • Chequeos frecuentes: Aumentar el nivel de comunicación y la fijación de objetivos en comparación con el trabajo en el sitio, es decir, tener chequeos semanales o incluso diarios 	<p> Alibaba Group</p> <p>En el trabajo a distancia, Alibaba aumenta la frecuencia de contacto con los empleados a una base semanal para asegurar que los objetivos estén claros y el progreso esté en camino</p> <p> coinbase</p> <p>El CEO de Coinbase publicó el plan de respuesta de la compañía COVID-19 en un blog de Internet para crear transparencia y ayudar a los clientes, socios y empleados en la toma de decisiones</p>
<p>Energice el equipo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad psicológica: Liderar con el ejemplo de las acciones de la empresa y aumentar la comunicación abierta con los empleados • Delegar el poder de decisión: Involucrar a los empleados en la toma de decisiones para el empoderamiento • Utilizar la motivación intrínseca: Además de las recompensas e incentivos extrínsecos tradicionales, utilice la motivación intrínseca, como la racionalización del frente de trabajo, un claro margen de control y tareas significativas para motivar a los empleados • Reproducir la configuración normal del equipo: por ejemplo, encender las cámaras web de todos los miembros del equipo 	
<p>Conectando los puntos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Solución proactiva de problemas: comprometerse con equipos remotos con frecuencia para comprender los obstáculos y los progresos, ofrecer asistencia proactiva y estar en modo de solución de problemas para aportar valor • Movilizar recursos: Reunir los recursos existentes y tener una visión general de todos los progresos e interdependencias de cada flujo de trabajo, conectar los equipos para resolver los problemas juntos 	

B. La cultura es un elemento crítico para el trabajo a distancia efectivo

Proactividad

Pedir la responsabilidad
Señalar dependencias
Señalar problemas
Hacer preguntas

Eficiencia

Tener los objetivos y resultados **claros**
Estar a tiempo y presente en las reuniones

Autonomía

Delegar la responsabilidad cuando sea posible
Tener claro el camino de la decisión

Inclusión

No asumir **el contexto** compartido, ser explícitos
Sumar a otros y conectar
Asumir **las mejores intenciones**

Respeto

Respetar las preferencias de comunicación
Cuidar los espacios individuales

Cyber-aware

Conocer lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer
Obtener las aprobaciones

Claridad

Mayor claridad de propósito y dirección
La fuente única de la verdad

Curioso

Experimentar y probar cosas nuevas
Aprovechar al máximo **el potencial de las** herramientas digitales

Agilidad

Adaptarse rápidamente
Probar y aprender (retrospectivas)

Ejemplos de empresas líderes



En el 2003, durante la crisis del SAR, Alibaba trabajó de manera remota; desde entonces, el Presidente Ma Yun ha dedicado un día especial a celebrar anualmente el esfuerzo de los empleados de Ali por trabajar desde el hogar

ThoughtWorks®

Cambió de comunicación por audio a vídeo en 2013 para permitir una comunicación remota efectiva



Investigó y creó playbooks que enfatizaban el aspecto personal del trabajo

C. Mejores prácticas generales para el trabajo a distancia



Programar todas las reuniones **con capacidad de videoconferencia**



Usar **proactivamente la capacidad de compartir la pantalla en todas** las reuniones y **animar a todos los participantes a unirse usando su computadora**, no sólo el teléfono



Establecer el horario de trabajo esperado donde los miembros del equipo estarán en sus computadoras en un lugar tranquilo capaz de unirse a las llamadas, VC, y las discusiones de chat



Mantener **conectados a los Equipos/Zoom/Skype durante las horas de trabajo**, y **usar los indicadores de estado** para reflejar la disponibilidad



Tómar el tiempo necesario **para asegurarse de que** todos entienden cómo usar las herramientas tecnológicas



Ser **proactivo y explícito sobre los progresos, las expectativas** y los plazos para evitar confusiones



Gestionar los puntos de contacto con el equipo y asegurarse de que cada miembro del equipo **tiene al menos una interacción personal aparte del correo electrónico** por día (llamada, texto, chat de equipos, video chat, etc.)



Realizar un **chequeo semanal** de la salud del equipo para que **todos puedan compartir abiertamente su estado de ánimo** y una o dos frases sobre los mayores desafíos/distracciones en su trabajo (por ejemplo, la salud familiar o personal)

C. La "fuente única de la verdad" accesible para todo el equipo es crítico en el trabajo remoto

Proceso

Alinear las prioridades en la planificación semanal, y enlistar en el tablero digital

Aclarar la asignación y la carga de trabajo para todos, y tener una visión del progreso general de la semana

Dar seguimiento constante del proceso general mediante un control diario y semanal para mejorar la eficiencia y eliminar los bloqueos

Actualizar proactivamente el equipo y los líderes (por ejemplo, a través de un correo electrónico o una nota de voz)

Actualizar la disponibilidad del equipo en un calendario central compartido

Contenido

Estructurar las plataformas de trabajo para facilitar el acceso a los archivos (BOX, Sharepoint)

Evitar la información conflictiva: claro control de versiones y seguimiento de quién hace qué y un formato de denominación consistente durante el estudio

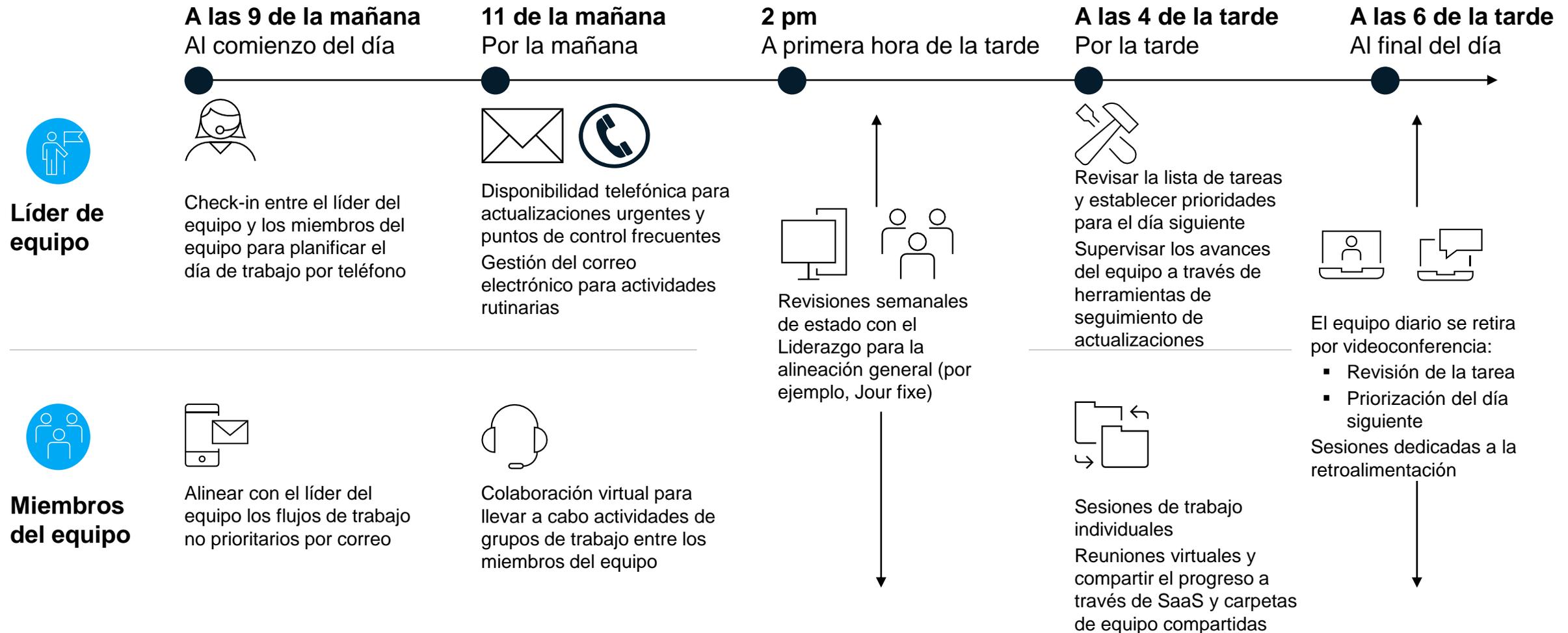
Crear una versión final correcta fácil de encontrar: Alinear perfectamente mediante el almacenamiento y el intercambio de archivos en lugares comunes y una clara gestión jerárquica del contenido

Crear **transparencia** para que el equipo sepa qué está pasando y dónde están los objetivos y prioridades

Comunicarse de forma proactiva, por ejemplo, señalar los avances, pedir a los miembros del equipo que participen en las reuniones clave sobre los resultados y otras corrientes de trabajo en las que se requerirá ayuda

C. Crear un programa diario con los equipos en remoto

Ilustración



C. Enfoque en la realización de reuniones efectivas en múltiples lugares

Experimente con estas opciones para ver qué puede funcionar mejor para su contexto

Dirigir una reunión efectiva en varios lugares

Asegurarse de que todos puedan ser vistos y escuchados en ambas direcciones.

Hacer que la gente en remoto participe tan eficazmente como los de la sala. Buscar que sea un objetivo de todos en la sala.

Darle a la gente en remotola palabra que los involucre en los primeros 5-10 minutos de la reunión.

La persona que dirige la reunión debe "llamar" con frecuencia a las personas de en remoto para mantenerlas activamente involucradas en la conversación.

Todos en la reunión deben de ceder la palabra cuando alguien en la pantalla está tratando de hablar.

Si es apropiado, dé un poco de voz en off al lenguaje corporal para que los que están en remoto puedan estar al tanto (por ejemplo: "Veo que Jennifer está asintiendo con la cabeza y puede tener algo que decir")



Evita las conversaciones secundarias durante una reunión en múltiples lugares

D: Alinear las herramientas tecnológicas que a utilizar

No es exhaustivo / Los ejemplos no son recomendaciones

Content creation



Creación/gestión conjunta de documentos

Co-creación y co-edición de documentos (por ejemplo, BoxNotes)

Pizarra blanca conjunta (por ejemplo, Miro)

Espacio central de conocimiento (por ejemplo, Confluence)

Video-conferencia



Discusiones y presentaciones conjuntas a distancia en tiempo real

Salas de equipo virtual

File sharing



Intercambio de archivos (especialmente para documentos grandes) y gestión del control de versiones

Comunicación



Comunicación cercana al tiempo basada en canales y grupos

Permite la coordinación y las actualizaciones, resolviendo preguntas rápidas

El software de chat (por ejemplo, WhatsApp) carece de seguridad y, por lo tanto, sólo debe utilizarse para chats no confidenciales, es decir, de coordinación/logística

Gestión



Gestión de proyectos

Gestión de tareas

Fuente única de documentos, seguimiento de problemas y cuellos de botella e informes de actualizaciones de proyectos en tiempo real

Cultura



Compromiso del equipo Pools (por ejemplo, Encuesta en todas partes)

Herramientas retrospectivas con características como el upvoting (por ejemplo, Ideaboardz)

Encuestas en el equipo (por ejemplo, Kahoot)

Preguntas y respuestas interactivas (por ejemplo, Slido)

Antes de empezar a liderar a otros, considera cómo te manejarás en un ambiente flexible / híbrido

Configuración de trabajo

Crear un ambiente en el que se trabaje de forma efectiva, ya sea en casa o en la oficina

Operando modelo

Desarrollar micro-hábitos para que el trabajo híbrido sea productivo y sostenible

Bienestar

Proteger y mejorar la salud física y mental, ya sea en la oficina o en casa

Conexión

Encontrar espacios para conectar con los colegas de forma regular y significativa

Desarrollo

Aprovechar los canales disponibles para la capacitación, la tutoría y las oportunidades de desarrollo



Consejos tácticos para navegar la transición de la forma de trabajo remota a la híbrida



Configuración de trabajo

No te precipites, mantén una oficina en casa. Tu nueva oficina en casa puede haber ocupado el espacio que te gustaría recuperar, pero considera mantener una configuración de trabajo adecuada, la seguirás necesitando por lo menos durante un corto período.

Cambia algo, aunque sea pequeño. Si has estado trabajando desde casa durante un tiempo, tu configuración puede empezar a parecer un poco anticuada. Tómate el tiempo para considerar qué podría mejorarse en la siguiente fase, y considera cambiar de habitación o de distribución para mantenerlo fresco. Si ya es casi perfecto, intenta añadirle un toque personal.



Modelo de operación

No tires tu modelo de operación remota. Considera qué elementos de su modelo de operación remota deben ser llevados adelante - la mayoría de ellos todavía son relevantes y serán aún más efectivos en un mundo híbrido (por ejemplo, nuestras herramientas de colaboración remota funcionan igual de bien cuando no estás en "remoto")

Establece nuevos horarios y comuníquelos - puede que hayas establecido una rutina estable con su familia / pareja / compañeros de casa, que puede romperse cuando algunos de ustedes regresen al trabajo. Mantén conversaciones explícitas sobre cómo funcionará esto, y trata de elaborar un sistema para que sea sostenible (por ejemplo, ¿tienes preferencia por los días en que quiere trabajar desde su casa?)



Bienestar

Comparte tus preferencias: Independientemente de las regulaciones y preferencias locales, cada uno tendrá sus propias circunstancias y nivel de comodidad en el trabajo a distancia o en persona. Deja claros tus límites para que todos puedan ser conscientes de tu bienestar.

Haz que sus interacciones en persona cuenten: Piensa en qué interacciones en persona tuvieron el mayor efecto positivo en su bienestar, y prioriza esas sobre otras más transaccionales si el tiempo cara a cara es limitado.



Conexión

Sigue construyendo tu músculo de redes remotas: No esperes que las charlas de café imprevistas en la oficina se reanuden todavía. Tus redes profesionales pueden no estar disponibles en persona, y debes continuar desarrollando tus relaciones virtualmente por el momento



Desarrollo

Fija una meta cada mes/semana: Sé responsable e inscríbete en clases, o reserva bloques de tiempo para lograr la meta, te hará más responsable y no te dejará olvidar la importancia del desarrollo

Contenido

01

COVID-19:
La situación actual

02

Cómo gestionar la crisis
y dirigir equipos remotos

03

Discusión



Q & A



McKinsey
& Company

