



Traducción

Si todos estamos tan ocupados, ¿por qué no se hace nada?

McKinsey & Company

Enero 10 de 2022

Con reuniones interminables, correos electrónicos incesantes y envíos de miles, las empresas han dominado el arte de las interacciones innecesarias. Ganar en la próxima normalidad requiere mucho más enfoque en la verdadera colaboración.

¿Alguna vez se ha preguntado por qué es tan difícil hacer las cosas en los negocios hoy en día, a pesar de las reuniones y correos electrónicos aparentemente interminables? ¿Por qué lleva tanto tiempo tomar decisiones, e incluso entonces no necesariamente las correctas? No eres el primero en pensar que debe haber una mejor manera. Muchas organizaciones abordan estos problemas rediseñando casillas y líneas: quién hace qué y quién informa a quién. Este ejercicio tiende a centrarse casi obsesivamente en las relaciones de mando verticales y rara vez resuelve lo que, según nuestra experiencia, es la enfermedad subyacente: el diseño y la ejecución deficientes de las interacciones colaborativas.

En nuestros esfuerzos por conectarnos en todas nuestras organizaciones, nos estamos ahogando en la tecnología de interacción virtual en tiempo real, desde Zoom hasta Slack y Teams, además de mensajes de texto grupales, WeChat, WhatsApp y todo lo demás. Aparentemente no hay excusa para no colaborar. ¿El problema? Interactuar es más fácil que nunca, pero la colaboración verdadera, productiva y creadora de valor no lo es. Y lo que es más, donde se produce el compromiso, su calidad se está deteriorando. Esto desperdicia recursos valiosos, porque cada minuto dedicado a una interacción de bajo valor consume tiempo que podría usarse para actividades importantes, creativas y poderosas.

No es de extrañar que una encuesta reciente de McKinsey descubriera que el 80 % de los ejecutivos estaban considerando o ya estaban implementando cambios en la estructura y cadencia de las reuniones en respuesta a la evolución en la forma en que trabajan las personas debido a la pandemia de COVID-19. De hecho, la mayoría de los ejecutivos dicen que con frecuencia pasan demasiado tiempo en interacciones sin sentido que agotan su energía y producen una sobrecarga de información.

La mayoría de los ejecutivos dicen que con frecuencia pasan demasiado tiempo en interacciones sin sentido.

Tres interacciones colaborativas críticas

¿Qué se puede hacer? Descubrimos que es posible mejorar rápidamente las interacciones colaborativas clasificándolas por tipo y haciendo algunos cambios en consecuencia. Hemos observado tres amplias categorías de interacciones colaborativas (exhibición):

1. Toma de decisiones, incluidas decisiones complejas o inciertas (por ejemplo, decisiones de inversión) y decisiones de rutina transversales (como revisiones comerciales trimestrales)



- Soluciones creativas y coordinación, incluidas sesiones de innovación (por ejemplo, desarrollo de nuevos productos) y sesiones de trabajo de rutina (como controles diarios)
- Intercambio de información, incluida la comunicación unidireccional (video, por ejemplo) y la comunicación bidireccional (como ayuntamientos con preguntas y respuestas)

Collaborative interactions fall into three categories.

Virtual
 In person
 Other mechanisms

	Interaction	Suggested Format	Purpose	Characteristics	Outcome
Decision making	Complex or uncertain decision		Make uncertain, hard decisions	Most complex, hard decisions Quality debates	Decisions for complex issues and actions
	Cross-cutting routine decision		Make routine decisions	Standard set of routine decisions Well-defined protocol for approvals Most time spent on exceptions or escalations	Routine decisions
Creative solutions and coordination	Innovative session		Identify innovative solutions	Innovative problem solving Usually half-day sprint Solutions to be brought into a decision meeting	Potential innovative solutions—preparation for a decision meeting
	Routine working session		Coordinate actions Get input Crowdsource ideas	Round-robin Usually short	Considerations and next steps
Information sharing	One-way		Share information	No interactions required Other effective mechanisms; eg, memo, email, podcast, vlog, Slack-based town hall	Awareness of new information
	Two-way		Share information and answer questions	Interactions (eg, Q&A) required to be successful	Awareness of the new information and concerns and questions addressed



A continuación, describimos los cambios clave necesarios para mejorar cada categoría de interacción colaborativa, así como las herramientas que puede utilizar para identificar problemas en el momento y tomar medidas correctivas.

Quando le dicen que es "responsable" de una decisión, ¿eso significa que puede decidir? ¿Qué sucede si le dicen que es "responsable"? ¿Emite usted el voto decisivo o el responsable? ¿Qué pasa con aquellos que deben ser "consultados"? A veces se les dice que su aporte se reflejará en la respuesta final: ¿pueden vetar una decisión si sienten que su aporte no se consideró en su totalidad?



No es de extrañar que uno de los factores clave para tomar decisiones rápidas y de alta calidad sea aclarar exactamente quién las toma. Considere una historia de éxito en una empresa de energía renovable. Para fomentar la responsabilidad y la transparencia, la empresa desarrolló una conversación de "tarjeta de funciones" de 30 minutos para que los gerentes tengan con sus subordinados directos. Como parte de esta conversación, los gerentes establecieron explícitamente los derechos de decisión y las métricas de responsabilidad para cada informe directo. ¿El resultado? La claridad de roles permitió una navegación más fácil para los empleados, aceleró la toma de decisiones y resultó en decisiones que estaban mucho más enfocadas en el cliente.

Para hacer este cambio, asegúrese de que todos tengan muy claro quién tiene voz pero no voto ni veto. Nuestra investigación indica que, si bien a menudo es útil involucrar a más personas en la toma de decisiones, no todos deben tomar decisiones; en muchos casos, solo una persona debe tomar decisiones (consulte la barra lateral "Cómo definir los derechos de decisión"). No subestime la dificultad de implementar esto. A menudo va en contra de nuestro instinto de aversión al riesgo asegurarnos de que todos estén "felices" con una decisión, en particular nuestros superiores y las principales partes interesadas. Ejecutar y sostener este cambio requiere verdadero coraje y liderazgo.

Soluciones creativas y coordinación: Innovación abierta

Las sesiones de trabajo de rutina son bastante sencillas. Lo que muchas organizaciones luchan es encontrar formas innovadoras de identificar e impulsar soluciones. ¿Con qué frecuencia les dice a sus equipos qué hacer en lugar de empoderarlos para encontrar soluciones? Si bien pueden resolver la necesidad inmediata de "hacer las cosas", las burocracias y la microgestión son una receta para el desastre. Disminuyen la respuesta de la organización al mercado y los clientes, impiden que los líderes se concentren en las prioridades estratégicas y perjudican el compromiso de los empleados. Nuestra investigación sugiere que los factores clave de éxito en las organizaciones ganadoras son empoderar a los empleados y dedicar más tiempo a interacciones de coaching de alta calidad.

Toma Haier. El fabricante chino de electrodomésticos se dividió en más de 4000 microempresas con entre 10 y 15 empleados cada una, organizadas en un ecosistema abierto de usuarios, inventores y socios (consulte el recuadro "Cómo las microempresas capacitan a los empleados para impulsar soluciones innovadoras"). Este cambio convirtió a los empleados en emprendedores enérgicos que eran directamente responsables de los clientes. Las microempresas de Haier son libres de formarse y evolucionar con poca dirección central, pero comparten el mismo enfoque para el establecimiento de objetivos, la contratación interna y la coordinación entre unidades. Empoderar a los empleados para que impulsen soluciones innovadoras ha llevado a la empresa de tener fobia a la innovación a emprender a gran escala. Desde 2015, los ingresos de Haier Smart Home, el negocio de electrodomésticos que cotiza en la bolsa de la empresa, han crecido más de un 18 % al año, superando los 209 000 millones de renminbi (32 000 millones de dólares) en 2020. La empresa también ha realizado una serie de adquisiciones, incluida la Compra de GE Appliances en 2016, con nuevas empresas creando más de \$ 2 mil millones en valor de mercado.

Empoderar a otros no significa dejarlos solos. El empoderamiento exitoso, contrariamente a la intuición, no significa dejar solos a los empleados. El empoderamiento requiere que los líderes brinden a los empleados tanto las herramientas como el nivel adecuado de orientación y



participación. Los líderes deben desempeñar lo que llamamos el papel de entrenador: los entrenadores no le dicen a la gente qué hacer, sino que brindan orientación y barandillas y garantizan la responsabilidad, mientras dan un paso atrás y permiten que otros propongan soluciones.

Haier pudo usar una variedad de herramientas, incluidos objetivos y resultados clave (OKR) y declaraciones de problemas comunes, para fomentar una forma ágil de trabajar en toda la empresa que enfoca la energía organizacional innovadora en los temas más importantes. No todas las empresas pueden hacer esto y algunas nunca estarán listas para la agilidad empresarial. Pero cada organización puede tomar medidas para mejorar la velocidad y la calidad de las decisiones tomadas por personas empoderadas.

Los gerentes que son excelentes entrenadores, por ejemplo, generalmente se han beneficiado de años de inversión por parte de mentores, patrocinadores y organizaciones. Creemos que todas las organizaciones deberían hacer más para mejorar las habilidades de entrenamiento de los gerentes y ayudarlos a crear el espacio y el tiempo para entrenar equipos, en lugar de completar informes, presentar en reuniones y otras actividades que quitan tiempo para generar impacto a través de la trabajo de sus equipos.

Pero si bien se necesita tiempo para desarrollar buenos entrenadores, algo tan simple como una reunión diaria o un registro puede impulsar la conectividad horizontal, creando el espacio para que los equipos entiendan lo que otros están haciendo y dónde necesitan ayuda para impulsar el trabajo sin tener que hacerlo. Encargar específicamente a cualquiera de forma jerárquica. También puede considerar cómo está impulsando un enfoque en los resultados sobre las actividades a corto y largo plazo. Ya sea que se trate de OKR u otra cosa, ¿cómo comunica su organización de manera proactiva un enfoque en el impacto y los resultados sobre las tareas y actividades? ¿Qué mides? ¿Cómo se rastrea? ¿Cómo se gestiona el rendimiento de su gente y de sus equipos frente a él? ¿En qué horizontes temporales?

La importancia de la seguridad psicológica. Al comenzar este viaje, asegúrese de observar de cerca la seguridad psicológica. Si los empleados no se sienten psicológicamente seguros, será casi imposible para los líderes y gerentes superar comportamientos que les quitan poder, como la escalada constante, ocultar problemas o riesgos y tener miedo de hacer preguntas, sin importar qué tan hábiles sean como entrenadores.

Los empleadores deben estar atentos a problemas comunes que indiquen que debajo de la superficie acechan desafíos significativos para la seguridad psicológica. Considere hacerse preguntas a usted mismo y a sus equipos para evaluar el grado de seguridad psicológica que ha cultivado: ¿Los empleados tienen espacio para plantear inquietudes o disentir? ¿Sienten que si cometen un error se les reprochará? ¿Sienten que pueden correr riesgos o pedir ayuda? ¿Sienten que otros pueden socavarlos? ¿Los empleados se sienten valorados por sus habilidades y talentos únicos? Si la respuesta a alguna de estas preguntas no es un "sí" rotundo, es probable que la organización tenga espacio para mejorar la seguridad psicológica y la relación como base para interacciones de alta calidad dentro y entre equipos.



Intercambio de información: interacciones adecuadas para el propósito

¿Alguno de estos escenarios te suena familiar? Pasa una cantidad significativa de tiempo en reuniones todos los días, pero siente que no se ha logrado nada. Saltas de una reunión a otra y no piensas solo hasta las 7 p.m. Se pregunta por qué necesita asistir a una serie de reuniones en las que se presentan los mismos materiales una y otra vez. Estás exhausto.

Un número cada vez mayor de organizaciones ha comenzado a darse cuenta de la urgencia de impulsar la eficiencia despiadada de las reuniones y de cuestionar si las reuniones son realmente necesarias para compartir información. Las interacciones en vivo pueden ser útiles para compartir información, particularmente cuando se requiere una lente interpretativa para comprender la información, cuando esa información es particularmente delicada o cuando los líderes quieren asegurarse de que haya suficiente tiempo para procesarla y hacer preguntas. Dicho esto, la mayoría de nosotros diría que la mayoría de las reuniones no son particularmente útiles y, a menudo, no logran el objetivo previsto.

Hemos observado que muchas empresas se están moviendo hacia reuniones más cortas (de 15 a 30 minutos) en lugar del estándar predeterminado de reuniones de una hora en un esfuerzo por impulsar el enfoque y la productividad. Por ejemplo, Netflix lanzó un esfuerzo de rediseño para mejorar drásticamente la eficiencia de las reuniones, lo que resultó en un protocolo de reunión estrictamente controlado. Las reuniones no pueden durar más de 30 minutos. Las reuniones para compartir información unidireccional deben cancelarse en favor de otros mecanismos, como un memorando, un podcast o un vlog. El intercambio de información bidireccional durante las reuniones se limita al hacer que los asistentes revisen los materiales con anticipación, reemplazando las presentaciones con preguntas y respuestas. Los primeros datos muestran que Netflix ha podido reducir la cantidad de reuniones en más del 65 por ciento, y más del 85 por ciento de los empleados están a favor del enfoque.

Hacer que el tiempo de reunión sea un recurso escaso es otra estrategia que las organizaciones están utilizando para mejorar la calidad del intercambio de información y otros tipos de interacciones que ocurren en un entorno de reunión. Algunas empresas han implementado días sin reuniones. En Japón, el "Desafío de elección de vida laboral" de Microsoft adoptó una semana laboral de cuatro días, redujo el tiempo que los empleados dedican a las reuniones y aumentó la productividad en un 40 por ciento. les apasiona y promover el pensamiento creativo.² Y el equipo de productos de Moveline dedica todos los martes al "Día del creador", una oportunidad para crear y resolver problemas complejos sin la distracción de las reuniones.³

Finalmente, ninguna reunión podría considerarse de buen alcance sin considerar quién debe participar, ya que existen costos financieros y de transacción reales para la participación en la reunión. Los líderes deben tratar el tiempo dedicado a las reuniones con la misma seriedad con la que las empresas tratan el capital financiero. Cada líder en cada organización debe hacerse las siguientes preguntas antes de asistir a cualquier reunión: ¿Para qué es esta reunión? ¿Cuál es mi papel? ¿Puedo acortar esta reunión limitando el intercambio de información en vivo y centrándome en la discusión y la toma de decisiones? Lo alentamos a que se retire de las reuniones si no tiene un



El servicio público
es de todos

Función
Pública

papel que influya en el resultado y, en cambio, reciba una actualización rápida por correo electrónico. Si no es esencial, la reunión seguirá siendo un éxito (¡posiblemente más!) sin su presencia. Intentalo y ve que sucede.

Las interacciones enfocadas y de alta calidad pueden mejorar la productividad, la velocidad y la innovación dentro de cualquier organización e impulsar un mejor rendimiento comercial. Esperamos que las ideas anteriores lo hayan inspirado a probar algunas técnicas nuevas para mejorar la eficacia y la eficiencia de la colaboración dentro de su organización.