

Informe de trabajo Consultoría Grupal

Propuestas para la Mejora de la productividad en la gestión y desempeño de personas y equipos en remoto, interculturales

Mayo 2024



Patrocinado por:
Allianz  **Partners**



ÍNDICE

1. DEFINICIÓN DEL DESAFÍO	3
2. METODOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD	3
3. CONTEXTUALIZACIÓN	4
4. RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	5

1. DEFINICIÓN DEL DESAFÍO

Recomendaciones prácticas para la mejora de la productividad en la gestión y desempeño de personas y equipos en remoto, interculturales y multipaís en las siguientes áreas:

1. Estructura y Gobernanza
2. Herramientas para la mejora del trabajo conjunto / cocreador.
3. Liderazgo.
4. Modelos de reconocimiento / incentivación.

2. METODOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD

1. EXPLICACIÓN: El ponente, junto con el facilitador, dispone de unos 10 minutos para describir, con una presentación, un desafío u objetivo que tiene a corto o medio plazo relacionado con el tema a tratar.
2. ACLARACION: Durante 10 minutos los participantes le pueden hacer todo tipo de preguntas para profundizar y entender aspectos básicos del desafío.
3. TRABAJO EN EQUIPOS: Durante 50 minutos, la persona abandona la sala mientras los participantes, divididos en varios grupos pequeños, trabajarán sobre el desafío proponiendo soluciones y sugerencias. Cada equipo asigna un moderador. El trabajo se pasa al papelógrafo para su posterior exposición.
4. EXPOSICION DE LOS GRUPOS: el ponente regresa y el moderador de cada grupo, o quien se considere, expone brevemente el trabajo realizado por el grupo. Al mismo tiempo, el interesado y resto de grupos pueden hacer sus preguntas y aportaciones.
5. DEBATE PARA INTERCONEXIONES: 10 minutos de debate para interconectar los temas tratados en cada grupo.
6. INFORME FINAL: Tras la jornada se enviará un informe a todos los participantes con el trabajo realizado. Se elimina toda referencia que permita identificar a empresa

3. CONTEXTUALIZACIÓN

- **ALGUNOS DATOS**

- 3 millones de clientes.
- 542 oficinas.
- En torno a 7.000 empleados (85% fuerza comercial) en 5 países en Latam. El Corporativo es gestionado desde Madrid.
- Reto: mejora de la productividad mediante la búsqueda de sinergias y el uso de la tecnología.
- Competencia creciente.
- Apuesta por la tecnología como palanca competitiva, pero preservando el contacto personal.
- Contamos con talento y capacidad de inversión.
- Posibilidad de trabajar deslocalizada y asincrónicamente en proyectos globales. Equipos globales con presupuesto, objetivos, tareas y recompensas multipaís.
- Los dos principales objetivos estratégicos de T&C son la construcción de capacidades técnicas (reskilling, upskilling, contrataciones o subcontratación) y su despliegue en proyectos globales y locales.

- **TALENTO Y CULTURA**

- Estrategia global, ejecución local y descentralizada.
- 120 profesionales.



4. RESULTADO DE LA ACTIVIDAD

- ESTRUCTURA Y GOBERNANZA

1. Doble **reporte** matricial, asegurando esa función de doble reporte sobre la geografía.
2. Contar con **itinerarios profesionales** para las direcciones de HR (junior, senior...) con movilidad internacional.
3. Involucración en proyectos de áreas funcionales locales, e incluso que se lideren esos proyectos.
4. Reforzar **proyecto multipaís** liderados por locales
5. Reforzar, mediante iniciativas y proyectos, el concepto de **cliente interno**.
6. Contar con un **plan de sucesión** de tu propia posición.
7. En la **definición de las responsabilidades** de las direcciones de HR deberían estar incorporados estos retos de eficiencia, asunción de proyectos multipaís, etc. con el fin de llevarlos más allá de su alcance local. Cuando los profesionales participan en la definición de sus propias responsabilidades, integran más fácilmente esos nuevos retos como propios, y los consideran parte de su responsabilidad, y no algo al margen de su alcance.
8. Definidas las responsabilidades, y los objetivos asociados a ellas cada año, establecer **KPI's alineados con ello**.

- HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DEL TRABAJO CONJUNTO / COCREADOR.

1. **Actualización de sus responsabilidades.** Incorporar la cocreación y el trabajo asíncrono en sus responsabilidades a través de una sesión de trabajo de definición de esas responsabilidades, así como ideas para aplicarlas.
2. **Objetivos:** que sean claros, sencillos en cuanto a su comprensión y, asu vez, foco en la consecución de las partes individuales de los objetivos.
3. **Iniciativas de formación y aprendizaje** (combinación de acciones formativas estructuradas y *on the job* asumiendo proyectos y roles diversos) que abarquen al menos los siguientes asuntos: cocreación, fomento de la cultura de equipo, autoliderazgo, herramientas tecnológicas de trabajo virtual, en equipo, etc.
4. **Iniciativas de trabajo colaborativo** (presenciales y sobre todo virtuales) que permitan lo siguiente:
 - a. Reconocimiento y personalización de ese reconocimiento.
 - b. Compartir best practices.
 - c. Generar ideas e iniciativas.
 - d. Que los propios empleados puedan proponer proyectos nuevos, no solo que se les asigne (definición bottom up de proyectos).
 - e. Reuniones virtuales en horarios comunes (buscar la mejor fórmula posible para asegurarlo).

5. **Reuniones presenciales.** Una vez al año, buscar la manera de reunirlos presencialmente, al menos a los líderes de los distintos países y Project managers.

6. **Herramientas tecnológicas:**

a. Asistente virtual para actas.

b. Herramientas de reuniones: teams, zoom, Google meet, metaverso...

c. Gestión de proyectos colaborativos: Miro (<https://miro.com/es/>), mural (<https://www.mural.co/>), Zapiens (<https://zapiens.ai/>), Trello (<https://trello.com/es>).

7. Incorporar la **gamificación** en las iniciativas de aprendizaje, colaboración y proyectos.

- **LIDERAZGO.**

1. Identificar los **Stakeholders** y elaborar el plan estratégico con ellos, o al menos un grado de participación.

2. Definir las **responsabilidades** directamente con ellos.

3. Fortalecer el **ownership**.

4. Facilitarles la capacidad de aportar iniciativas y proyectos (**bottom up**)

5. Buscar la **presencialidad** al menos una o dos veces al año.

6. Generar una red de **mentoring**.

7. Proceso de **capilarización** de esta cultura al resto del equipo de manera híbrida.

8. Sistema de **objetivos y remuneración** iguales.

9. Que todo el equipo entienda al 100% el **concepto de "cuidar"**.

- **MODELOS DE RECONOCIMIENTO / INCENTIVACIÓN.**

1. Convocatoria al mejor proyecto del año (con un posible premio de viaje a España)

2. Variable vinculada al proyecto global

3. Reforzar el employer branding para pertenencia

4. Crear micro incentivos por país, también emocionales y beneficios adaptados a cada cultura, persona, etc.