

*Colaboración*

# Estrategias para el éxito de la colaboración a distancia

**Cómo los equipos pueden mantenerse conectados, productivos e inspirados mientras trabajan solos**

🕒 Leer 9 minutos



*Este artículo forma parte de la serie Steelcase 360: Haciendo posible el trabajo a distancia.*

## **Los equipos se sienten aislados cuando empiezan a trabajar de manera remota y eso afecta a la productividad de su trabajo.**

A medida que las organizaciones de todo el mundo se enfrentan a desafíos aparentemente insuperables, la capacidad de innovar es crucial para poder capear la tormenta. Necesitan encontrar soluciones creativas en todos los aspectos de su negocio, adoptando nuevos procesos, aproximándose a la tecnología de nuevas formas y fomentando una cultura que sea ágil y adaptable. La innovación es fundamental para poder capear la crisis que atravesamos, así como para que una vez pase ésta podamos alcanzar el éxito.

Pero la innovación es compleja, incluso en las condiciones más favorables. Requiere que los equipos se comprometan activamente; un rápido intercambio de ideas donde los compañeros puedan aportar sobre las de los demás y hacer que los conceptos sean visibles para todos. Eso ya es complicado cuando las personas están en la misma habitación, así que mucho más cuando los equipos se encuentran aislados unos de otros, ya que trabajan a distancia, a menudo por primera vez y no están seguros de cómo hacer su trabajo. Los equipos de desarrollo de productos, operaciones y otras disciplinas están tratando de “dar una vuelta” a su trabajo para satisfacer las nuevas demandas de la realidad actual. A muchos se les pide incluso que creen nuevas cosas desde cero en tan sólo unos días – no en meses o años.

# **“Cuando se trata de trabajo generativo, los equipos necesitan una plataforma digital donde puedan co-crear contenido.”**

Patricia Kammer  
Principal Researcher, Steelcase

La creación de algo nuevo, ya sea un proceso o un producto se llama “colaboración generativa” y requiere distintos comportamientos y actividades para alcanzar el éxito. “La colaboración informativa trata principalmente de compartir o coordinar tareas y la colaboración evaluativa trata esencialmente de valorar opciones y hacer elecciones. Ninguna de las dos cosas es muy compleja, pero cuando se hace una colaboración generativa se entrelazan diferentes puntos de vista, y también se intenta construir y/o impulsar el trabajo hacia adelante”, dice la Directora de Investigación de Steelcase, Patricia Kammer. “Por ello, la clave del éxito de la colaboración generativa es que los miembros del equipo estén en el mismo punto, no sólo cuando trabajan juntos como equipo en actividades sincronizadas, sino también cuando se separan y trabajan en solitario y de manera no sincronizada”.

Todos los miembros del equipo deben tener una sólida comprensión sobre todo en lo que están trabajando sus compañeros de equipo y cómo eso afecta a su trabajo individual, para que una vez vuelvan a reunirse el proyecto pueda avanzar adecuadamente. Si los miembros del equipo no cuentan con la misma información, terminarán dedicando más tiempo a la reelaboración del proyecto, lo que afectará a su rapidez.

Pero ¿cómo pueden los equipos que practican colaboración generativa trabajar en la misma dirección cuando están separados? Según Kammer, lo primero que deben hacer es encontrar formas digitales de replicar los procesos analógicos (como las pizarras y las notas adhesivas) que utilizan cuando trabajan en la misma habitación. “Cuando se trata de trabajo generativo, los equipos necesitan una plataforma digital donde puedan co-crear contenido”, explica Kammer. “Aprovechando herramientas como Mural (notas adhesivas digitales que se pueden organizar en listas, diagramas de flujo, diagramas, marcos, métodos y dibujos para activar y alinear equipos), Google Drive y Microsoft Teams, los equipos son capaces de orquestar su trabajo a través de la plataforma y desarrollar una mente compartida, una referencia histórica conjunta de dónde se encuentran y en qué dirección van”.

John Hamilton, director de diseño de Coalesse, entiende que esto no es fácil. Ha pasado la mayor parte de su carrera diseñando nuevos productos en colaboración con compañeros de equipo de todo el mundo y explorando cómo hacer que la diversidad de lugares y zonas horarias se convierta en una fortaleza a aprovechar en lugar de un reto a superar. Desde 2017, John ha trabajado en el Centro de Aprendizaje e Innovación de Steelcase (LINC) en Munich, donde ha creado un equipo de diseño de investigación y desarrollo global, que ha introducido productos innovadores, como la silla de fibra de carbono Less Than Five (que literalmente pesa menos de cinco libras y se puede mover y apilar fácilmente).

## Encontrar un lenguaje común

Según Hamilton, los equipos deben aprovechar las herramientas comunes para hacer el proceso más transparente y fluido. El problema, dice, es que los individuos a menudo utilizan muchas herramientas diferentes para hacer su trabajo individual, que pueden compartir fácilmente cuando están físicamente juntos. Pero cuando están en lugares diferentes, como muchas personas que están trabajando desde casa durante la crisis, el uso de diferentes herramientas digitales puede dar lugar a confusión, a falta de comprensión y, en última instancia, a la ralentización del proceso.

Su consejo: “Tienes que encontrar un lenguaje común”, dice Hamilton. “Si todos usamos las mismas herramientas, podremos acceder a ellas de igual manera y el contenido se vuelve igualitario. Y cuanto más igualitario es el contenido, mayor sensación de que todos podemos entrar, utilizarlo y editarlo de la misma manera. No está dirigido por un líder. No es propiedad individual. Todos sienten que pueden contribuir al proyecto”.

**“Hay muchas herramientas tecnológicas que pueden ayudarnos. Pero ninguna de ellas es perfecta y hay que experimentar respecto a qué combinación de herramientas funciona mejor para tu equipo.”**

Peter Boeckel  
Regional Design Manager, Steelcase Asia Pacific

Por ejemplo, el equipo de Hamilton se ha asociado recientemente con Autodesk y está utilizando herramientas que permiten que una persona trabaje en un modelo 3D mientras que otras pueden observar, comentar e incluso hacerse cargo y manipular el objeto en cuestión. Cuando eres capaz de hacer cosas como esta, dice Hamilton, “la barrera de no estar al lado de tu contenido desaparecerá”.

Peter Boeckel, gerente del equipo de diseño regional de Steelcase Asia-Pacífico en Hong Kong sabe de primera mano lo importante que es esto. Durante los últimos seis meses su equipo se ha visto obligado a trabajar a distancia, primero cuando estallaron las protestas de Hong Kong y más tarde con la crisis de Covid-19. “Nuestro equipo trabaja en lo abstracto y en base a suposiciones”, dice Boeckel. “Ahora que estamos trabajando a distancia, tenemos que poner especial énfasis en cómo documentamos el trabajo, cómo compartimos y recogemos información y cómo guardamos y recopilamos ideas abstractas. Hay muchas herramientas tecnológicas que pueden ayudarnos. Pero ninguna de ellas es perfecta y hay que experimentar respecto a qué combinación de herramientas funciona mejor para tu equipo”.

Cuanto más equipos puedan llegar a dominar el uso de herramientas digitales compartidas para capturar y representar de manera visual su pensamiento, y luego poder manipularlo, la distancia física será cada vez menos una barrera para la colaboración. Pero esto no es algo que surja naturalmente ya que la gente está más acostumbrada a hacerlo cuando están sentados uno al lado del otro. “Los equipos distribuidos tendrán que mejorar a la hora de recopilar de manera digital todo su contenido a lo largo del proceso para hacerlo visible para todos”, dice Hamilton. “Sin hacer esto, me resultará infinitamente más difícil en mi papel de líder llevar tu mente al lugar en el que necesito que esté”. Cuando disponemos de algo a lo que podemos referirnos durante una conversación – puedes verlo, yo puedo verlo, estamos viendo lo mismo y luego hablamos de ello – ésta será más fluida y más natural. Esto hará el proceso creativo mucho más fácil.”

## **Vivir en vídeo**

El vídeo es otra herramienta importante que puede ayudar a mejorar la colaboración generativa. Hoy en día, la mayoría de las plataformas de vídeo permiten que la gente se vea y comparta contenidos. Cuando las personas pueden verse, son capaces de interpretar el lenguaje corporal, los gestos, las expresiones y otros indicadores que ayudan a leer a la gente y es menos probable que se interrumpan, hablen unos sobre otros o realicen varias tareas a la vez. Pero no sin algunas limitaciones.



**Cuando las personas pueden verse, son capaces de interpretar el lenguaje corporal, los gestos, las expresiones y otros indicadores que ayudan a leer a la gente y es menos probable que se interrumpen, hablen unos sobre otros o realicen varias tareas a la vez.**

“Cuando se utilizan estas herramientas de colaboración, la gente suele mirar su contenido, por lo que es más difícil interpretar las señales no verbales, lo que puede llevar a la confusión” dice Kammer. “Los equipos deben aprender a permitir una participación equitativa, especialmente de aquellos que son menos habladores durante la reunión. Es necesario detenerse y decir: ‘Jim, ¿querías decir algo?’ porque Jim puede no saber cuándo puede entrar”. Kammer sugiere usar características como la función de chat para asegurarse de que todos puedan participar plenamente. “En lugar de interrumpir verbalmente, la gente puede usar el chat para indicar que tiene preguntas o necesita algunas aclaraciones”, aconseja Kammer. “Este diálogo puede ser monitorizado por alguien que puede introducirlo en la conversación en un momento apropiado y asegurarse de que todos tengan voz”.

## Una lección de Agilidad

Kammer también recomienda que los equipos remotos tengan a alguien que pueda orquestar y organizar las diferentes tareas de trabajo. Muchos equipos co-ubicados no disponen de este representante hoy en día. Al igual que un scrum master en un equipo ágil, los equipos en remoto necesitan a alguien que haga un seguimiento de los objetivos para asegurar la transparencia y la alineación. “Esta persona será responsable de saber lo que están haciendo todos los integrantes del equipo y de asegurarse de que todos están trabajando en las cosas correctas”, dice. “Entender claramente cómo mi trabajo encaja dentro de una corriente más amplia de actividades es especialmente importante cuando la gente no está conectada físicamente. El trabajo a distancia requiere mucha más formalidad de lo que requeriría el mismo trabajo en una oficina”.

## Encuentra tu comunidad

El trabajo es una actividad increíblemente social. Pero trabajar a distancia puede implicar el aislamiento y la sensación de estar desconectado, lo que puede perjudicar a la colaboración. “La energía y dinamismo que expresan las personas cuando están cerca unas de otras pueden ser realmente contagiosos y hacer que una sesión generativa sea realmente productiva cuando las personas están físicamente conectadas”, dice Hamilton. “Ahora tenemos que conseguir eso mismo mientras estamos separados.” Algunas ideas para mantenerse conectado: Programar “Ratos para Socializar” en los que no se hable de trabajo, entrar en vídeo para tener una sólida vía de escape para conectar un rato a fin de ponernos al día, aunque al mismo tiempo todos estemos haciendo trabajo individual, hacer un chequeo diario durante unos minutos para ver qué tal van las cosas y como está la gente. Aumenta los rituales que serían comunes en la oficina y duplícalos virtualmente.

“Encuentra tu comunidad, tu tribu, tu gente, y asegúrate de estar conectado”, dice Hamilton. “Comparte todo lo que puedas para que también recibas todo lo que quieras. Cuanto más das, más recibes. ¿A quién buscas o de qué manera puedes encontrar a otros que estén haciendo cosas similares que puedas compartir y construir y sentirte conectado a un propósito mayor? Creo que mantener la curiosidad y estar conectado a las cosas en las que estás trabajando o en las que crees y encontrar grupos con los que puedas conectarte digitalmente puede ser muy enriquecedor”.

## Conecta con nosotros

Regístrate para recibir nuestra newsletter. Seguiremos compartiendo nuestra investigación. Todo lo que aprendemos que pensamos que puede ser relevante lo compartimos a través de podcasts y en nuestra revista 360.

```
hbspt.forms.create({  
  portalId: "1822507",  
  formId: "6a958fc5-483f-4ccc-aa7d-8a61de0cdad4"  
});
```