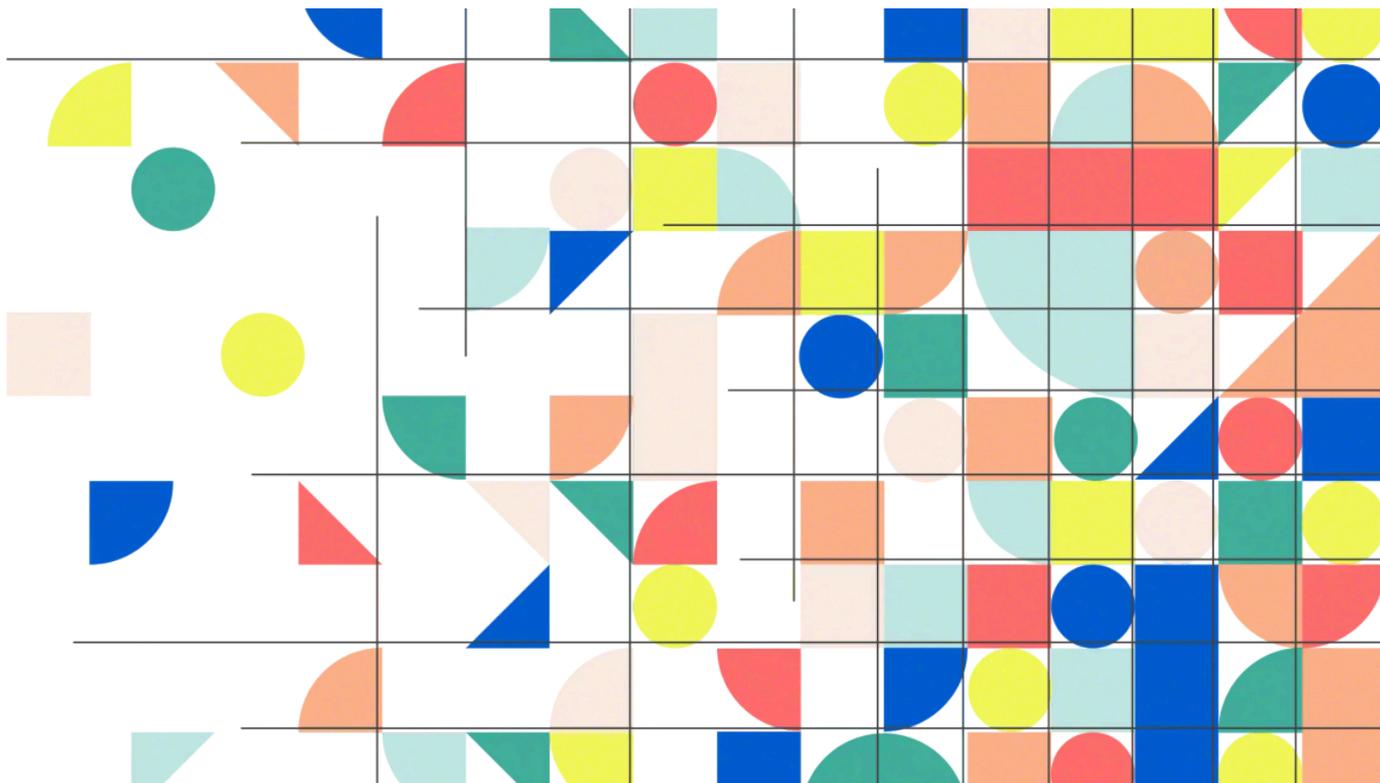


# Pilotos y prototipos (parte 2): Descubre el proceso a seguir para que sean un éxito

Conoce el proceso para probar nuevos comportamientos y entornos de trabajo

Leer 22 minutos



*[Viene de parte 1. La puedes leer aquí](#)*

## El proceso de prueba piloto

Aunque no hay dos pruebas piloto que se lleven a cabo exactamente de la misma manera, todas comparten una serie de etapas comunes. La primera es esclarecer la finalidad. ¿Por qué se realiza la prueba piloto? ¿Qué espero aprender? ¿Cómo se medirá el éxito y se aplicarán las lecciones aprendidas?

Se deben establecer metas tangibles para alinear las expectativas entre las partes interesadas. Quizás el objetivo sea probar una nueva forma de trabajo o un nuevo entorno laboral. Quizás utilizemos la prueba piloto para ver cómo sería el cambio cultural deseado. Tal vez os estéis replanteando una nueva tecnología, explorando nuevos enfoques de colaboración o probando configuraciones alternativas para un modo de trabajo concreto.

Otros pasos incluyen planificar los detalles de la prueba piloto, configurar el espacio y situar a los ocupantes de manera que se garantice una experiencia favorable y productiva. También deberán establecerse parámetros para realizar revisiones periódicas y ver qué es lo que funciona y qué no, recopilar comentarios y asegurar que las personas se sientan escuchadas.

## PLANIFICAR UNA PRUEBA PILOTO

Al planificar la prueba piloto, hay que asegurarse de que el equipo tenga la representación adecuada. Deberán incluirse personas que representen múltiples perspectivas desde el punto de vista de la organización: facilities, instalaciones, recursos humanos e IT. También habrá que incluir a los líderes de cualquier grupo de trabajo que se considere candidato para habitar el espacio de prueba piloto.

El amplio respaldo de los líderes es fundamental para el éxito de un proyecto de prueba piloto, al igual que lo es para el éxito de cualquier cambio significativo. Los altos mandos deben comprender la finalidad de la prueba piloto y estar preparados para poner en marcha las iniciativas. Sería conveniente invitar a los líderes al espacio de prueba piloto para mostrárselo, celebrar en él una reunión o llevar a cabo una jornada laboral de prueba. Si éstos muestran dudas acerca de la prueba piloto, los trabajadores también las mostrarán. Si muestran entusiasmo, es más probable que los trabajadores le den una oportunidad.

También hay que pensar en incorporar a profesionales externos con conocimientos que puedan contribuir con su experiencia y objetividad, y que puedan ejecutar la prueba piloto teniendo en cuenta la experiencia de trabajo global.

## HACIENDO PÚBLICA LA PRUEBA PILOTO

Al decidir quién debe poblar el espacio de la prueba piloto, hay que tener en cuenta los siguientes criterios:

- **Voluntad.** Los usuarios de la prueba deben tener la mente abierta, estar dispuestos a aportar comentarios sinceros y estar ansiosos por probar cosas nuevas. En muchos casos, probarán nuevos planos espaciales, nuevas formas de trabajar y nuevas tecnologías. Los grupos con un carácter rígido son candidatos menos ideales.
- **Credibilidad.** El cambio siempre se topa con cierto grado de escepticismo. Se puede reducir esta probabilidad introduciendo en el espacio de prueba a un grupo de trabajo que sea conocido, respetado y querido.
- **Proximidad.** La naturaleza del trabajo realizado por el grupo de la prueba piloto debe ser próxima a los procesos de trabajo de otros grupos.

Es cierto que cada grupo es único, pero elegir a un grupo cuyo trabajo se comprenda mejor puede infundir una mayor confianza en que los resultados de la prueba se puedan reproducir en toda la organización.

Hay que tener en cuenta a los vecinos, los grupos de trabajo situados cerca del espacio de prueba, y a los trabajadores que no participan directamente en ella. Estarán observando de cerca y son una posible fuente de noticias, favorables o no, para el resto de la organización. Debemos asegurarnos de que comprendan la intención de la prueba piloto y hablar con ellos pronto y con frecuencia. Un recorrido por el espacio de prueba piloto, quizás un mes después del traslado, podría ser de gran utilidad.

Una advertencia: No deben olvidarse las ventajas e inconvenientes de elegir a representantes de facilities como equipo para la prueba piloto. Suelen ser los que lideran el cambio. De este modo, por un lado, la inmersión en una prueba piloto podría mostrar compromiso y voluntad de ir a la cabeza. Aunque, por otro lado, sus opiniones sobre la experiencia de la prueba podrían ser percibidas como subjetivas y, por lo tanto, podrían no tener en los demás el efecto de orientarles hacia los nuevos diseños de espacios y cambios de comportamiento. Se podría lograr un posible equilibrio incluyendo al grupo de facilities y uno o dos grupos más que no tengan nada que ver con ellos.

## **UBICAR LA PRUEBA PILOTO**

Algunas pruebas ocupan una planta completa de un edificio de varias plantas, otras alguna parte de un reconocido edificio de un campus, y otras un espacio temporal fuera del lugar.

El tamaño varía en función de la finalidad.

Si en una prueba piloto solo se está examinando un único modo de trabajo como, por ejemplo, un nuevo enfoque de colaboración, debe ser lo suficientemente grande como para albergar solo a unos cuantos ocupantes. Podría tratarse de una serie de personas que ni siquiera pertenecen al mismo equipo. Cuando el trabajo requiera algo diferente, tal vez concentración o recargar las pilas, los participantes podrán reubicarse simplemente en un espacio compartido cercano.

Por otro lado, las pruebas piloto que estudian un ecosistema completo, es decir, uno que admita todos los modos de trabajo, probablemente albergarán al menos a 10 personas y quizás a más de 50. Estas pruebas piloto se diseñan para ser autosuficientes, permitiendo a las personas trabajar perfectamente dentro del espacio. Por lo general, albergan equipos intactos acostumbrados a trabajar juntos.

Aunque una prueba piloto puede ubicarse en cualquier lugar donde haya un espacio adecuado, la visibilidad debe ser un criterio para su ubicación. Para despertar la curiosidad, habrá que elegir un sitio que esté cerca de la acción, un lugar que las personas vean con frecuencia mientras realizan sus actividades diarias.

Una gran visibilidad transmite un mensaje de transparencia. Cuanto más llame la atención la prueba piloto, más se logrará que la gente hable de ella. Por el contrario, un espacio de prueba apartado probablemente será percibido como misterioso o con escepticismo.

La proximidad a los directivos también es importante. El apoyo de la dirección es vital para el éxito de cualquier prueba piloto, por lo que es recomendable ubicar el espacio lo suficientemente cerca de los directivos como para que aquellos que marcan la pauta le den la debida prioridad.

## **DURACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO**

La duración de la prueba depende de lo que se esté intentando averiguar. Si simplemente se está brindando a varias personas la oportunidad para que experimenten un espacio y prueben nueva tecnología, podrían bastar unas cuantas semanas. Si la prueba está destinada a un solo tipo de espacio, una determinada zona para tomar café, por ejemplo, un período menor, de unos 30 días, podría dar un buen resultado.

Para las pruebas piloto globales, la experiencia debe durar al menos 90 días para permitir el tiempo necesario para medir el cambio de comportamiento. Esto es especialmente cierto en aquellas pruebas destinadas a evaluar múltiples modos de trabajo. Si la prueba abarca una gran variedad de espacios para favorecer la concentración, la colaboración, el aprendizaje, la socialización y la recarga de pilas, por ejemplo, cuanto más tiempo mejor.

Por lo general, en este tipo de prueba piloto participa un solo grupo de trabajo intacto, alternando entre los tipos de espacio según vayan cambiando sus necesidades a lo largo de la jornada laboral. En estas circunstancias, los participantes necesitarán tiempo para adaptarse, especialmente porque el espacio de prueba piloto probablemente conlleve el abandono de los comportamientos laborales anteriores. Son necesarios al menos 90 días para determinar hasta qué punto se han establecido los nuevos comportamientos.

Por esta razón, generalmente es mejor no realizar modificaciones significativas en un espacio de prueba piloto en los primeros 90 días. Sin embargo, sí deberían fomentarse cambios menores en pro de la experimentación. Si los participantes quieren mover, por ejemplo, un puesto de trabajo o un límite, hay que dejarlos. Este tipo de comportamientos revela algo que se debe conocer.

Además, si una prueba piloto contiene algún elemento que reciba críticas favorables, como por ejemplo pizarras en todos los puestos de trabajo, habrá que plantearse implementarlo de una manera más amplia de inmediato. No hay ninguna necesidad de esperar hasta que el éxito sea indiscutible.

## **EL MENSAJE QUE SE ENVÍA**

No hay que olvidar que el espacio de prueba piloto es más que un laboratorio; también sirve como una ventana a las prioridades de la organización. La gente, tanto la que participa en la prueba piloto como la que observa desde la distancia, estará mirando atentamente a través de esa ventana.

El simple hecho de que se esté implementando una prueba piloto envía un mensaje sobre la voluntad de experimentar, sobre la apertura al cambio y sobre cuánto se valora la participación de los trabajadores.

Los detalles del espacio de prueba piloto envían otro mensaje: sobre lo que la organización considera lo suficientemente importante como para ser investigado. Si la prueba piloto incluye nueva tecnología, examina nuevos espacios de colaboración, o resta importancia a los límites espaciales, las personas estarán preparadas para anticiparse a los cambios en estas áreas de la experiencia de trabajo.

No importa cuál sea la envergadura de la prueba piloto, no pasará desapercibida. No solo será un foco de atención, sino que su mera existencia hará que las personas piensen en lo que es importante para la organización y lo que podría venir después.

## **Papel de la gestión y la preparación del cambio**

Cada vez que se hable de realizar una prueba piloto, la gestión del cambio debe formar parte del debate. Entra en juego en dos niveles. Por un lado, tenemos el nivel macro: Con un cambio significativo en el espacio de trabajo, una prueba piloto suele formar parte de un programa de gestión del cambio integral, a modo de muestra de lo que está por venir.

Por otro lado, tenemos el nivel micro: Independientemente del alcance de un espacio de prueba piloto, el apoyo a la gestión del cambio debe formar parte del proceso. Muchos de los pasos de gestión del cambio implicados en un cambio integral en el espacio de trabajo también son aplicables al proceso de prueba piloto, aunque a una escala menor.

Mientras que la gestión de proyectos gobierna la logística de la creación de una prueba piloto, la gestión del cambio cubre la parte del personal, preparando a los participantes para el espacio y ayudándolos a adaptarse. Trasladar a las personas a un espacio de prueba piloto sin la debida preparación solo puede conducir al fracaso.

Hay que llevar a cabo estos pasos y modificarlos (hacia arriba o hacia abajo) según el tamaño de la prueba piloto:

- La comunicación tanto con los participantes de la prueba piloto como con la organización en general, es fundamental. Hay que fomentar las características del espacio piloto y los cambios de comportamiento deseados vinculados a los objetivos comerciales, como una mayor colaboración, una toma de decisiones más rápida o un mejor servicio al cliente.
- El día del traslado es importante. Cuando los participantes de la prueba entren por primera vez en el laboratorio de jornada laboral, cada detalle contará. Coloque aperitivos. Ofrezca material de orientación. Asegúrese de que el personal de IT esté disponible para ayudar con la nueva tecnología. Hacer que el traslado sea fácil y ameno creará una buena primera impresión que abrirá las puertas del éxito.
- A lo largo de la experiencia de prueba piloto, los mensajes deben ser frecuentes y repetirse de manera intencionada. Hay que ofrecer a los participantes de la prueba piloto pautas claras sobre el uso del espacio e incorporar a otros trabajadores exponiendo siempre la finalidad y los objetivos de la prueba piloto, es decir, qué está sucediendo y por qué.
- Recabar comentarios. Cuando las personas se sienten parte del proceso (esto es, cuando tienen elección y control), tienden a implicarse más. En lugar de ser directiva, la estrategia tendrá más éxito si incita a las personas a formar parte de la prueba a su propio modo proporcionándoles más opciones y control.
- Deberá plantearse también otros aspectos de la gestión del cambio. Animar a los participantes de la prueba piloto a desarrollar sus propios protocolos para trabajar en el nuevo espacio es una buena manera de darles voz. Organice una fiesta para celebrar el inicio o el final de la prueba piloto. Celebre una jornada de puertas abiertas o un recorrido (y plantéese pedir a los participantes de la

prueba que actúen como guías) para que otros trabajadores puedan ver el espacio una vez que la prueba esté en marcha.

No debe olvidar que los participantes necesitarán tiempo para adaptarse. Necesitarán un apoyo continuo y un estímulo constante a medida que se vayan haciendo a los nuevos comportamientos de trabajo.

## La importancia de la medición

Para obtener insights procesables de la prueba piloto, habrá que medir el funcionamiento mediante la recopilación de microdatos y macrodatos. Además, deberá establecerse una línea de base antes de ocupar el lugar y luego medir el éxito e indicar los próximos pasos una vez finalizada la prueba piloto. Sin un método de medición sólido, nos vemos reducidos a tomar costosas decisiones basadas en pruebas anecdóticas.

Al igual que la gestión de cambios, el método de medición variará en función del tamaño de la prueba piloto; cuanto mayor sea la escala de la prueba, más completa deberá ser la medición.

- Los macrodatos son cuantitativos, incluidas las estadísticas que proporcionan una descripción numérica de cómo han ido cambiando los comportamientos y actitudes de los trabajadores dentro de un espacio de prueba piloto. Los sensores de ocupación son un ejemplo, al igual que las encuestas a los trabajadores que buscan medir variables como la productividad, la colaboración y la satisfacción.
- Los microdatos son cualitativos e incluyen información contextual que aporta más detalle que los números por sí solos. Algunos ejemplos son las entrevistas a trabajadores, los grupos focales y la etnografía, práctica de observar a las personas en el trabajo y tomar notas sobre cómo se concentran, interactúan y se mueven entre los espacios de trabajo.
- Emplear una combinación de metodologías es más eficaz. Con datos cuantitativos y cualitativos a la mano, no solo se obtendrá una comprensión de lo que ha sucedido en un espacio de prueba piloto, sino también la certeza de cómo poder avanzar mejor.
- Debemos asegurarnos de utilizar metodologías similares tanto antes como después de introducir a las personas en el espacio de prueba piloto. La medición previa establece una línea de base para ser comparada con los datos posteriores a la ocupación. Las respuestas a una encuesta de trabajadores, por ejemplo, pueden ser muy distintas después de haber finalizado la prueba que antes de comenzarla, con suerte para mejor.
- Al estudiar un programa de prueba piloto integral que abarque múltiples modalidades de trabajo, hay que intentar esperar al menos 90 días para realizar cualquier estudio posterior a la ocupación. Es necesario ese tiempo para que los participantes de la prueba piloto se aclimaten y adopten nuevos hábitos de trabajo. Además, no debemos saltarnos la medición posterior a la prueba piloto, una tentación frecuente cuando la prueba se percibe como un éxito. Si se hace esto, con toda probabilidad estaremos perdiendo valiosos insights.

Un consejo: La medición es buena para el compromiso. Cuando los trabajadores saben que sus opiniones son importantes, es más probable que mantengan una mentalidad abierta sobre el espacio de prueba piloto y lo que éste supone para el futuro.

## **Después de la prueba piloto**

Cuando una experiencia piloto llega a su fin, hay que agradecer a los participantes e informar de los resultados a la organización. Debemos ser claros sobre lo que se ha aprendido y las decisiones que se han tomado como resultado, incluida la forma en que se prevé implementar los aspectos más exitosos de la prueba de manera más amplia.

Hay que tener cuidado de no describir la conclusión de una prueba piloto como una línea de meta. Aunque una prueba piloto concluya, el espíritu de experimentación debe mantenerse vivo. Siempre habrá algo nuevo que probar, y cada prueba debe estar enfocada en la siguiente y contribuir a una cultura de mejora continua.

### **PODEMOS AYUDARLE**

Independientemente de que se esté planteando dar sus primeros pasos hacia la creación de prototipos o la puesta en marcha de una serie de pruebas piloto a gran escala, podemos ayudarle a planificar e implementar una experiencia piloto.

- Estableciendo objetivos y opciones de medición relevantes
- Identificando públicos y ubicaciones
- Desarrollando y perfeccionando aplicaciones para respaldar las necesidades emergentes
- Brindando orientación sobre cuál es la escala adecuada para usted

El equipo de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC) está formado por profesionales con un amplio conocimiento que le ayudarán durante su trayecto. Nuestro enfoque es holístico y centrado en el usuario, garantizando el compromiso al conectar a las organizaciones con la amplia investigación de Steelcase sobre el espacio de trabajo. El equipo de ARC le guiará a través del proceso y le ayudará a garantizar la eficiencia y la eficacia gracias a nuestra amplia experiencia.