

# Acortando las Distancias

**En el paisaje económico actual, las empresas no se pueden permitir el lujo de que la distancia impida que sus equipos sean eficaces.**

🕒 Leer 34 minutos

El trabajo en equipo es mucho más complicado que antes. Hasta no hace mucho, los miembros de un equipo organizaban una reunión, que tendría lugar en la sala de conferencias, donde se pondrían a resolver problemas. O al menos a intentarlo. No era un proceso perfecto, pero sí que era mucho menos complejo.

Hoy en día, los problemas a los que se enfrentan las organizaciones son más enrevesados y los riesgos son mayores. En ocasiones las personas más preparadas para resolver estos problemas trabajan juntas, pero la mayoría de las veces esto no es así. Hoy en día, los empleados deben ser capaces de trabajar con personas de diferentes ubicaciones, husos horarios y países. Los trabajadores deben acostumbrarse a trabajar en equipos distribuidos, donde se ven implicadas diferentes funciones, culturas y organizaciones.

Si pregunta a cualquier miembro de un equipo distribuido, le dirá que no es tarea fácil. Incluso para los equipos que trabajan en un mismo lugar, las expectativas son más altas que nunca: Lo normal es que se espere que sean más rápidos, inteligentes e innovadores. Esto ya es bastante difícil cuando trabajamos con contenido tangible y en una habitación con compañeros a los que conocemos en cierta medida: personas que podemos ver, oír y comprender. Imagínese cómo es de complicado con personas que trabajan de forma remota: gente que en ocasiones no conoce en persona, no logra comprender o que está acabando su jornada mientras que usted ha tenido que ir tempranísimo a la oficina cuando desearía haberse quedado un rato más en la cama.

**Sin embargo, el trabajo distribuido no se debe ver como un obstáculo a superar, sino como un potente modo de trabajar capaz de hacer avanzar a una empresa.**

Bienvenidos al mundo de los equipos distribuidos, el nuevo estándar. En el paisaje económico actual, las empresas no se pueden permitir el lujo de que la distancia impida que sus equipos sean eficaces. Tienen que formar equipos con los trabajadores más experimentados y con más talento disponibles para poder resolver los complejos problemas actuales, lo cual es imposible desde una única ubicación.

Sin embargo, el trabajo distribuido no se debe ver como un obstáculo a superar, sino como un potente modo de trabajar capaz de hacer avanzar a una empresa. Los equipos distribuidos pueden acabar con los despidos y aumentar al mismo tiempo la capacidad de las empresas mediante el establecimiento de satélites en las regiones con mayor número de trabajadores con talento. Algunas organizaciones únicamente ven el trabajo distribuido como una manera de acabar antes los proyectos trabajando de manera ininterrumpida, pero la mayor ventaja consiste en aprovechar por completo el alcance y la escala de la organización. Y para hacerlo, las organizaciones necesitan encontrar la forma de eliminar las distancias.

## **EL PROBLEMA DE LA DISPARIDAD DE PRESENCIAS**

A medida que aumenta el número de equipos distribuidos a escala mundial, los retos a los que se enfrentan son cada vez más evidentes. Un estudio en el que participaron 70 equipos globales, dirigido por investigadores de la facultad de empresariales de Dartmouth y de la Universidad de Maryland y publicado en la revista MIT Sloan Management Review, dejó en evidencia que muy pocos de los equipos distribuidos a escala global tenían un rendimiento elevado. Una encuesta organizada por la Brandman University, en la que participaron 135 empresas grandes y compañías de la lista Fortune 500, llegó a una conclusión similar: los equipos virtuales eran considerados en su mayoría un mal necesario, en lugar de un valor añadido. Los equipos confían en las tecnologías para conectar y colaborar día tras día, pero la mayoría de los ejecutivos admiten que les cuesta conectar remotamente con su plantilla de manera eficaz, dice el informe expansivo de IBM “Working Beyond Borders”.

Los investigadores de Steelcase han estudiado a equipos distribuidos y llegado a la conclusión de que uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan es la disparidad de presencias. Es un problema del que pocos han oído hablar, pero que muchos han sufrido. Todos sabemos lo que es estar en una reunión con otras personas en la misma habitación. Pero cuando se trabaja de forma remota, no se tiene la misma experiencia que cuando uno está presente. No solo es que la experiencia sea diferente, es que a veces es simple y llanamente mala.

La disparidad de presencias es algo más que una simple molestia. Puede minar las ventajas de disponer de un equipo variado y distribuido y mermar su productividad. Si no se soluciona la disparidad de presencias, colaborar puede resultar una experiencia desagradable y complicada en la que los participantes se agotan física, cognitiva y emocionalmente. Mientras tanto, como el ritmo de trabajo se ha intensificado, las personas se encuentran a menudo en un modo de trabajo de “presencia mixta”, es decir, están conversando físicamente con alguien y al mismo tiempo participan en otra u otras conversaciones mediante mensajes de texto, chat, Internet, correo electrónico, etc. Abundan las distracciones, el flujo de trabajo se atasca y aumentan los malentendidos, las confusiones y los conflictos. Con el aumento del caos y la frustración se ralentizan los progresos o se estancan del todo.

---

## **USTED HA SUFRIDO LA DISPARIDAD DE PRESENCIAS SI TRABAJANDO DE FORMA REMOTA:**

- Es la única persona al otro lado del teléfono y los demás participantes se han olvidado de que usted

está ahí.

- El equipo está desarrollando ideas en una pizarra y usted no puede ver el contenido que se muestra en ella.
- Las personas presentes en la reunión hablan rápido y a la vez, por lo que no se entiende bien la conversación.
- La conexión telefónica o de vídeo se entrecorta o se pierde varias veces, lo que impide que la conversación se desarrolle con normalidad.
- Los miembros del equipo que trabajan de forma local planifican reuniones a horas que a ellos les vienen bien, lo que significa que a usted le tocará trabajar muy temprano o muy tarde.
- Usted dice algo por teléfono y los miembros del equipo local se quedan en silencio. Uno no sabe si se debe a que creen que es una idea estupenda o muy mala.
- Usted no puede dejar de pensar que la “verdadera” reunión comenzó cuando la llamada terminó.

## **ASIMISMO, USTED PUEDE SUFRIR LA DISPARIDAD DE PRESENCIAS COMO MIEMBRO DEL EQUIPO LOCAL SI:**

- La persona al otro lado del teléfono no se da cuenta de que está distrayendo a las personas que están al otro lado de la línea con el ruido del paquete de patatas que se está comiendo durante la reunión (o con el del aeropuerto o de su perro al ladrar, etcétera).
- Está en medio de una videoconferencia y de repente se da cuenta de que la cámara tiene un primer plano de su nariz y que la luz le hace diez años mayor.
- La pantalla de vídeo es tan grande que la persona que está al otro lado de la línea parece enorme, lo que le hace sentirse observado.
- Está intentando mantener una videoconferencia desde su dispositivo móvil (el mismo que utiliza para chatear con la familia) y para que todos se vean en la cámara, sus compañeros tienen que sentarse demasiado cerca de usted.
- La habitación oficial para videoconferencias de su trabajo parece la sala de reuniones de las Naciones Unidas, lo que le hace sentirse demasiado rígido y preocupado por su aspecto.
- Lleva varios minutos escribiendo en la pizarra y se da cuenta de que la cámara sigue orientada hacia la mesa y las personas al otro lado de la línea no tienen ni idea de lo que está hablando.

**“Al contrario que los dispositivos móviles, la clave para una tecnología de gran escala es el dónde y cómo se instala.”**

---

**DAVID WOOLF** | Director General de Tecnologías Integradas de Stelcase

## ¿EL VÍDEO AL RESCATE?

Con el fin de eliminar la disparidad de presencias, las empresas han reconocido el potencial del vídeo para resolver la multitud de retos a los que se enfrentan los equipos distribuidos y han comenzado a usar con una frecuencia mucho mayor las soluciones de vídeo. Cisco prevé que para el año 2018 el 80% de todo el tráfico de IP (protocolo de Internet) esté formado por comunicaciones de vídeo (que en 2013 era del 66%) y que la continua adopción de este tipo de tecnologías por parte de las empresas constituya una parte importante de dicho aumento.

Algunos equipos utilizan tecnologías que fueron diseñadas inicialmente para la comunicación personal en smartphones, tablets y portátiles, lo cual puede ser práctico en algunas interacciones, pero también puede generar momentos incómodos o desesperantes. Según un estudio reciente de Polycom, uno de los principales proveedores de conferencia mediante vídeo y voz, el principal obstáculo a la hora de colaborar de forma remota es la baja calidad del audio o del vídeo. De cerca le sigue la dificultad para compartir contenido. Ambos obstáculos son mucho más evidentes cuando se utilizan dispositivos móviles o de menor escala.

Para ayudar a los trabajadores a conectar, se han desarrollado varias soluciones de software de vídeo y uso compartido de contenido para empresas. Estas soluciones pueden funcionar bien en determinadas circunstancias, pero tienen limitaciones en cuanto a la capacidad de escalado: Solo se pueden conectar unas cuantas personas al mismo tiempo (un máximo de seis, por ejemplo) y a la hora de compartir contenido solo se puede compartir lo que está en el ordenador host. Mostrar algo en una pizarra u otro fondo en una habitación es complicado o tiene pocas probabilidades de funcionar, por lo que no es una opción válida.

Con el aumento del volumen, las organizaciones utilizan cada vez más tecnologías de videoconferencia o telepresencia. Infonetics Research observó que a finales de 2013 la demanda de soluciones de vídeo de las empresas había alcanzado un máximo histórico, pero que el ritmo de crecimiento era de un mero 5%, ya que las organizaciones comenzaron a adoptar estas soluciones a gran escala en sus espacios y a estudiar el valor entre las soluciones de conferencia disponibles a gran y baja escala. Se espera que aumente el crecimiento a gran escala.

Dado que las soluciones de videoconferencia a gran escala afectan en gran medida al entorno físico, las organizaciones deben comprender cómo optimizar esta tecnología en sus espacios. Si no se ejecutan bien, pueden ser frustrantes y caras, y los resultados no serán los deseados.

“Sí, puede colocar una solución de videoconferencia en cualquier esquina de cualquier habitación y teóricamente debería funcionar”, dice David Woolf, Director General de Tecnologías Integradas de Steelcase. “Pero no servirá de mucho. Al contrario que los dispositivos móviles, la clave para una tecnología de gran escala es el dónde y cómo se instala”.

## ¿POR QUÉ USAR SOLUCIONES DE VIDEOCONFERENCIA?

80%

de los mensajes que reciben las personas procede del lenguaje corporal.

---

57%

confiesa estar haciendo otras cosas cuando está hablando por teléfono.

---

04%

de los trabajadores dice que hace otras cosas durante una videoconferencia.

*Estudio de FuzeBox de 2014*

## PRINCIPALES VENTAJAS DE LAS VIDEOCONFERENCIAS

88%

aumento del 88% en el impacto de los debates.

---

87%

reducción del 87% en los gastos de viajes.

---

94%

aumento del 94% en la eficiencia y la productividad.

---

87%

aumento del 87% en la rapidez de toma de decisiones.

*Investigación de Wainhouse y encuesta de Polycom*

## EL PODER DEL CONTACTO VISUAL

En comparación con otros medios, el vídeo proporciona un mar de contenido. Como herramienta de comunicación, gran parte de su poder procede del contacto visual. En los centros de investigación como el Center for Brain and Cognitive Development de la Universidad de Londres, los científicos están demostrando que el contacto visual es la base de las relaciones humanas desde un punto de vista biológico y cultural. Estudios realizados sobre los mecanismos neurocognitivos implicados en la percepción y la respuesta a pistas sociales dejan en evidencia que al ver a otra persona, se activan partes específicas del cerebro llamadas neuronas espejo, que reaccionan con mayor intensidad durante una interacción cara a cara y de manera un poco menos intensa durante el contacto mediante vídeo. Las neuronas espejo nos permiten “leer” las intenciones de otras personas, lo cual fomenta la comprensión mutua y la empatía. Un estudio de la Northwestern University ha corroborado este hecho al demostrar que el contacto visual entre médicos y pacientes mejora los resultados de estos últimos. Otro estudio, llevado a cabo en la Cornell University, demostró que hasta una foto de una persona que nos mire directamente a los ojos nos afecta.

Puesto que las videoconferencias se están convirtiendo en el pan nuestro de cada día, es fundamental crear espacios donde poder realizarlas de manera eficaz. TeamStudio™ es una solución para toda una habitación mediante la cual los equipos distribuidos pueden disfrutar de una experiencia muy similar a las de las reuniones presenciales.

Tener contacto visual es especialmente importante en el caso de equipos distribuidos formados por personas de diferentes países y culturas. “Aunque las personas de las culturas orientales han sido educadas para evitar el contacto visual más rápidamente que las de las culturas occidentales, todas las personas desean mantener contacto visual y responden ante este en gran medida, lo que da lugar a una comunicación más completa y ayuda a generar confianza”, dice Beatriz Arantes, licenciada en psicología ambiental e investigadora de WorkSpace Futures de Steelcase. “Somos expertos a la hora de identificar las sutiles señales sobre lo que las personas están pensando, incluso aunque el pensamiento tenga lugar en el subconsciente. Además sabemos que en algunas culturas, como, por ejemplo, la china, las personas infieren más significado de las señales no habladas que en países como los Estados Unidos, donde el lenguaje directo y explícito se considera clave”.

Las pistas visuales ayudan a derrumbar las barreras del idioma entre equipos de distintos países y culturas. Las diferencias de acento, dialéctica y semántica pueden dificultar la comprensión de ciertas palabras o frases. Poder ver la confusión en la mirada de una persona, le ofrece de inmediato una pista visual que le indica que la otra persona no le está comprendiendo, lo que le permite expresar su idea de otra manera o preguntarle a la otra persona qué es lo que no entiende. Como resultado, las personas aprenden a comunicarse mejor y a tener más en cuenta las diferencias culturales.

Pero las videoconferencias no han resuelto todos estos problemas todavía. Por ejemplo, la práctica cada vez más frecuente de realizar entrevistas de trabajo mediante videoconferencia es malo para las dos partes, según un estudio reciente publicado en la revista Management Decision. Los candidatos entrevistados mediante videoconferencia obtenían peores valoraciones y no eran tan recomendados como los entrevistados en persona. Al mismo tiempo, los candidatos valoraban a sus entrevistadores como menos atractivos, agradables, dignos de confianza y competentes.

**“En el caso de los equipos distribuidos, el objetivo de diseño siempre debería ser eliminar las diferencias que se producen cuando los miembros no están en un mismo espacio.”**

La mala iluminación y malos ángulos de las cámaras hacen que a algunas personas les aterrorice la idea de ser grabadas en vídeo, lo que supone otra razón más para no utilizar esta tecnología. Los estudios de Steelcase han demostrado que el 58% de los empleados creen que el vídeo les hace parecer cansados, y aunque esto no afecta a su ego, sí que los distrae. El 72% de los encuestados indicaron que se dan cuenta del aspecto que tienen en vídeo, lo que les distrae y evita que se comporten de manera natural, lo cual afecta a su nivel de participación.

Según Ritu Bajaj, investigadora de Steelcase que ha estudiado a trabajadores que utilizan las videoconferencias para trabajar en equipos distribuidos, el comportamiento de las personas en vídeo puede ser menos natural si el entorno no se diseña correctamente. “Vimos que las personas suelen comportarse de manera muy formal y forzada durante las telepresencias. Se sientan muy rectas, como si fueran presentadores de TV y son reacias a moverse”, afirma Ritu Bajaj. Los investigadores observaron que a las personas les cuesta establecer contacto visual, porque su instinto les hace mirar a la pantalla y no a la cámara. Si los ángulos de la cámara no se colocan correctamente, da la sensación de que las personas están mirando detrás suya y no que le están mirando a usted. El diseño de muchas salas de videoconferencia se ha realizado bajo la premisa de que las personas van a estar sentadas, de modo que si se mueven, se salen de plano, lo que hace menos viable escribir algo en una pizarra o tomar notas.

## **VIDEOCONFERENCIAS EN LAS EMPRESAS**

Más allá de las ventajas y desventajas de las videoconferencias en las interacciones humanas, hay otros factores a tener en cuenta en el caso de las empresas. En un principio, las organizaciones comenzaron a utilizar las videoconferencias con el fin de reducir los viajes, pero han surgido otras ventajas. Un estudio de Polycom indica que la amplia mayoría de las personas (el 94%) cree que la principal ventaja es el aumento de la eficacia y la productividad. Otras de las ventajas más mencionada es el aumento del impacto de las conversaciones (88%) y de la rapidez en la toma de decisiones (87%), que está relacionada con la reducción en los gastos de viajes (también del 87%). Más de la mitad de los encuestados predijo que para el año 2016 las videoconferencias serán su herramienta de colaboración favorita, por encima del correo electrónico y las audioconferencias.

“Las necesidades reales de las empresas están haciendo que aumente el número de videoconferencias”, dice John Paul Williams, director de soluciones industriales de Polycom. Ha visto cómo el uso de las videoconferencias ha aumentado drásticamente, en especial para el desarrollo de productos. Williams afirma que las empresas están utilizando vídeo para compartir complejos diseños, modelos y análisis estructurales y llevar a cabo revisiones de diseños en tiempo real, lo que significa que la calidad de vídeo debe ser elevada y a una escala lo suficientemente grande como para permitir ver los detalles. Para estas situaciones empresariales, la velocidad es crucial y el margen de error es mínimo, por lo que chatear brevemente a través de un dispositivo móvil no es lo mejor ni mucho menos.

Los estudios indican que otra ventaja de las videoconferencias es que resuelve el problema de que las personas estén haciendo otras cosas mientras hablan. Una encuesta de FuzeBox (ahora llamada Fuze), realizada en 2014 y en la que participaron más de 2000 trabajadores estadounidenses, dejó en evidencia que solo el cuatro por ciento de los encuestados indicaron que hacían otras cosas mientras participaban en videoconferencias, mientras que el 57% confesó hacerlo durante las llamadas telefónicas.

Cuando las organizaciones se den cuenta de que el teléfono reduce la eficacia de sus trabajadores y que las videoconferencias la aumentan, nos encontraremos ante una dinámica completamente diferente.

**“Al principio, lo único que importaba era poder ver y escuchar a la otra persona. Ahora lo más importante es el contenido.”**

---

**JOHN PAUL WILLIAMS** | Director de Soluciones Industriales de Polycom

## **COMPARTIR CONTENIDO EN TIEMPO REAL**

Aunque cada nueva tecnología ofrece distintas ventajas, adquirir una tecnología sin tener en cuenta cómo afecta al espacio y al comportamiento de los empleados supone un fracaso seguro.

Estudios recientes de Steelcase han aportado innovadores insights sobre cómo se pueden diseñar los espacios con la finalidad de aumentar la capacidad de innovación y eliminar las distancias entre los miembros de los equipos distribuidos. Los investigadores y diseñadores estudiaron los comportamientos de los equipos, desarrollaron conceptos de diseño espaciales y de producto y crearon espacios piloto para probar sus ideas en condiciones reales. Estos espacios, denominados prototipos para el análisis de comportamientos, han dado lugar en última instancia a soluciones de diseño que se implementaron, entre otros lugares, en el Innovation Center de Steelcase, inaugurado recientemente.

Observaron que lo que se le exige a la tecnología de vídeo actualmente es muy superior a lo que se le exigía cuando salió al mercado. Al principio, lo único que importaba era poder ver y escuchar a la otra persona. Ahora lo más importante es el contenido. Los equipos distribuidos tienen que compartir e interactuar con contenido digital y analógico muy diverso. De hecho, en los entornos de colaboración distribuida, compartir contenido constituye al menos el 50% de cualquier videoconferencia eficaz, según Williams de Polycom.

Y los expertos de Steelcase están de acuerdo. “Las cuestiones que estamos analizando van más allá del simple hecho de ayudar a las personas a verse y oírse”, indica Woolf. “¿Cómo pueden los miembros de equipos distribuidos participar en el contenido de los otros miembros en tiempo real? ¿Cómo podemos simular una reunión presencial en tiempo real? ¿Qué implica hacer de una videoconferencia una experiencia democrática?”

“Los equipos que comparten un espacio físico pueden aumentar en gran medida su productividad en lo referente a la resolución creativa de problemas, la coordinación de tareas, la evaluación y el aprendizaje”, dice Patricia Kammer, investigadora de Steelcase que se dedica a estudiar a equipos globales. “Los equipos que trabajan en un mismo espacio se pueden conocer más rápidamente y pueden interactuar de forma espontánea. Asimismo pueden ver en primera persona el contenido, ya que este es persistente dentro del espacio. En el caso de los equipos distribuidos, el objetivo a la hora de diseñar debería ser siempre eliminar las diferencias que se producen cuando los miembros del equipo no se encuentran en el mismo espacio. Esto significa minimizar la disparidad de presencias y fusionar la experiencia física con la virtual tanto como sea posible con el fin de que el rendimiento de las personas pueda ser igual aunque no estén en la misma habitación”.

**Parte del reto consiste en darse cuenta de que la colaboración tiene distintas formas y requiere diferentes tipos de espacios.**

Si las videoconferencias no están a la altura es porque muchas organizaciones no se dan cuenta de que para tener éxito, es necesario diseñar espacios y experiencias de vídeo que emulen la experiencia de una reunión presencial convencional. Según Polycom, las salas de conferencias son los entornos más utilizados para llevar a cabo videoconferencias (79%). Y, a pesar de ello, las salas de conferencias convencionales, con sus grandes mesas rectangulares, no son ideales para las videoconferencias y pueden dificultar las interacciones en persona. Las personas están sentadas en un sitio fijo frente a una mesa de grandes dimensiones, que hace que sea imposible que todos entren dentro del ángulo de visión de la cámara. Por lo general solo hay un monitor, por lo que compartir contenido es complicado. La calidad de grabación del audio no es la misma para todas las personas. Y debido a que el ángulo de la cámara no es el correcto y el espacio es limitado, cada vez que alguien se levanta o camina, molesta a los demás.

Los entornos colaborativos media:scape<sup>®</sup> del nuevo estudio de innovación de Steelcase, ubicado en Portland, Oregón, hacen que los trabajadores de estas instalaciones puedan conectar con personas de otras partes del mundo de forma sencilla.

Los espacios diseñados para el trabajo distribuido desarrollados a partir de los estudios de Steelcase ayudan a los miembros de los equipos a lograr la máxima productividad antes, durante y después de las sesiones colaborativas. Estos espacios permiten a las personas compilar y organizar la información, así como cambiar de postura tanto como sea necesario en función de la duración de la reunión. La posición de las luces, las cámaras y los micrófonos se perfeccionó a través de numerosas pruebas en el espacio prototipo. Las diferentes soluciones media:scape<sup>®</sup> proporcionan configuraciones eficaces para equipos de diferentes tamaños que lleven a cabo diferentes tipos de trabajo. media:scape se desarrolló específicamente para que fuese sencillo compartir contenido durante una videoconferencia o en una reunión presencial. Permite a las personas conectar fácilmente sus dispositivos a monitores mediante un conector físico o, actualmente, mediante una aplicación virtual. El contenido digital puede compartirse entre ubicaciones igual de sencillo que cuando las personas trabajan codo con codo, lo que supone una ventaja fundamental.

TeamStudio<sup>™</sup>, por ejemplo, es una solución para toda una habitación diseñada específicamente para equipos distribuidos que colaboren con fines generativos. Ocupa el mismo espacio que una sala de conferencias convencional, pero ahí es donde termina toda similitud. En lugar de una larga mesa se proporcionan dos mesas adyacentes con una forma especial para mantener videoconferencias que fomenta el movimiento y crea un «escenario central» entre ambas al que cualquier persona que esté en la habitación puede acceder fácilmente. Las cámaras están colocadas para que nada quede fuera de plano y permitir que los participantes remotos puedan ver tanto a sus compañeros de equipo como la pizarra. El contenido digital es fácil de compartir desde cualquiera de las mesas mediante media:scape.

Cuando los equipos se encuentran distribuidos, es importante pensar en ambas partes de la experiencia. Todas las ubicaciones deberían estar diseñadas para compartir contenido digital y analógico.

Los monitores, diseñados con un tamaño determinado y ubicados específicamente para proporcionar vistas naturales de toda la mesa a los trabajadores remotos, están colocados en paredes arquitectónicas que también incluyen una tira de luces LED colocadas de forma que no haya sombras y que la luz rebote en las superficies. El aislamiento acústico de primer nivel de nuestras soluciones de mampara ofrece privacidad al equipo y reduce al mínimo las distracciones producidas por el ruido.

Otra solución: Cuando media:scape se integra con los puestos de trabajo bench FrameOne®, se crea un entorno colaborativo de superficie reducida en el que pueden trabajar hasta ocho personas. Los trabajadores pueden cambiar al instante entre el trabajo individual y en grupo, y disfrutar de las herramientas y el acceso al resto del equipo necesarios para evaluar la información y tomar decisiones rápidamente. Para los trabajadores que se beneficien de intercambios frecuentes e improvisados con compañeros de equipo de otras ubicaciones, este es un entorno ideal para colocar un «agujero», una conexión de vídeo ininterrumpida que elimina la necesidad de planificar una conferencia o realizar una llamada. En su lugar, los trabajadores solo tienen que levantar la cabeza y comenzar a hablar. No importa que el compañero esté al otro lado de la mesa o del planeta, es una forma natural y sencilla de comunicarse y de resolver problemas a lo largo de la jornada.

Es importante no olvidar que no siempre los compañeros de un equipo trabajan codo con codo. En su lugar se da un flujo de trabajo en el que los trabajadores se reúnen para colaborar, se separan para realizar trabajo individual y vuelven a reunirse de nuevo, y así una y otra vez. Este patrón se repite a lo largo del ciclo de vida del equipo. De modo que cuando un equipo está distribuido, para emular la experiencia de trabajar codo con codo, las videoconferencias entre dos personas o entre dos parejas son esenciales. kiosk™ de media:scape satisface estas necesidades gracias a su óptimo tamaño de pantalla y a la distancia de la cámara, que permite trabajar tanto sentado como de pie.

**“La distancia no puede ser una barrera para una organización que pretenda innovar y ser competitiva en el mercado actual.”**

---

**DAVID WOOLF** | General Manager of Steelcase Integrated Technologies

Puesto que la integración de las tecnologías juega un papel fundamental a la hora de desarrollar productos de Steelcase, el nuevo espacio para equipos distribuidos de Steelcase se encuentra en Portland, Oregón, un centro tecnológico en auge.

Actualmente trabajan catorce personas en el estudio de Portland. Aunque la superficie es relativamente pequeña, el abanico de entornos es lo suficientemente amplio como para permitir llevar a cabo múltiples actividades, como trabajar con equipos distribuidos o colaborar codo con codo de manera informal. Hay dos entornos para videoconferencias, y la mayoría de las personas que trabajan en las oficinas de Portland realizan videoconferencias la mayor parte del día, colaborando con compañeros de Alemania, Michigan y Georgia. Como equipo distribuido, están bien equipados para «vivir y asimilar» su contenido, interactuando estrechamente de forma remota en actividades de todo tipo, desde creación de ideas hasta creación de presupuestos, afirma Woolf, que se encuentra en Portland al frente de este equipo.

«La distancia no puede ser una barrera para nuestro equipo ni para ninguna organización que quiera innovar y competir en el mercado actual», afirma. «Este espacio ha supuesto un gran triunfo para nosotros. Además de ser un entorno muy eficaz para nuestro trabajo local, también nos deja totalmente equipados para colaborar de forma remota con compañeros de todas partes del mundo. Podemos aprovechar los conocimientos especializados de las personas que trabajan en cada ubicación. Este entorno nos proporciona eficacia a la hora de escalar y combinar experiencia. También permite establecer lazos personales y generar confianza a distancia, con lo que podemos satisfacer las necesidades sociales tan necesarias para mejorar como equipo. La integración de las tecnologías y el espacio que proporciona este entorno obliga a participar de manera muy positiva».

## **COMBINANDO REALIDADES**

Trabajar en un equipo distribuido es complicado, no hay duda. A menudo se interponen los distintos idiomas, husos horarios y culturas. Y lo que es más, por mucho que la tecnología consiga que las personas se comuniquen, también da lugar a problemas, en especial la disparidad de presencias, una línea divisoria entre “nosotros y ellos” que puede frenar rápidamente incluso a los mejores equipos distribuidos.

Pero esto no tiene por qué ser así. Los equipos distribuidos pueden convertirse en equipos de alto rendimiento. Pero por muy sorprendente que parezca, uno no puede resolver los problemas creados por la distancia sin tener en cuenta el entorno físico. Incluso cuando los equipos interactúan de manera virtual, la forma en la que se hayan diseñado sus espacios afectará en gran medida a su rendimiento.

“Sabemos que para que los equipos distribuidos tengan éxito hoy en día, es necesario que el conocimiento y las ideas fluyan bien”, dice Kammer. “En física, la fluidez consiste en tener una configuración que se transforme continuamente bajo la tensión aplicada. De forma similar, los equipos necesitan espacios que les ayuden a mejorar su flexibilidad y capacidad de adaptación, lo que les permitirá transformar su trabajo al mismo ritmo que cambia el mercado.

En especial para los equipos que lleven a cabo una colaboración de tipo generativo, las videoconferencias con kiosk de media:scape les permitirán resolver problemas sin distracciones entre las reuniones que mantenga el grupo.

El espacio físico, al igual que la tecnología, no puede estrechar los lazos de los equipos distribuidos por sí solo. Pero cuando se combinan los dos, es decir, cuando se integran las tecnologías bien en los espacios de trabajos teniendo en cuenta las necesidades y los deseos de los empleados, es posible reducir las distancias de manera significativa.

A día de hoy nada supera a la experiencia de trabajar codo con codo. Sin embargo, cuando se integran bien las tecnologías adecuadas en el espacio de trabajo, quedan asentadas las bases para que los equipos distribuidos tengan éxito mediante la generación de confianza, transferencia de conocimientos, combinación de ideas y generación del tipo de soluciones innovadoras tan vitales para las organizaciones de hoy en día.

---

## **SEIS FACTORES A TENER EN CUENTA A LA HORA DE DISEÑAR ESPACIOS PARA EQUIPOS DISTRIBUIDOS**

Comprender las tensiones de formar parte de un equipo distribuido permite comprender las oportunidades de diseño. Entre los insights obtenidos a partir de los estudios de Steelcase sobre equipos distribuidos se encuentran los siguientes conceptos a tener en cuenta:

- 1.** Que permita ver y escuchar con claridad a los usuarios. Incluir varias pantallas para que los participantes puedan ver al mismo tiempo a sus compañeros y el contenido, asegurándose de que las personas puedan moverse sin salirse del plano y sin interrumpir el flujo de la interacción.
- 2.** Crear zonas que permitan a las personas pasar fácilmente de trabajar en grupo a tener privacidad. Los miembros de equipos colaborativos alternan rápidamente entre estos dos modos a lo largo de la jornada. Las paredes de cristal dentro de la sala aíslan del ruido y permiten al mismo tiempo ver a los demás en todo momento. Los enclaves contiguos al espacio del equipo permiten a los miembros de este obtener privacidad a unos pasos.
- 3.** Diseñar el entorno para fomentar el movimiento y un rango de posturas con el objetivo de que los participantes puedan mantener un alto nivel de energía y participación. Las mesas para trabajar de pie permiten levantarse sin salir de plano y permiten abandonar la conferencia y volver a esta fácilmente. Un entorno de área de relax en el que poder realizar videoconferencias es otra manera eficaz de fomentar que las personas se muevan y disfruten del trabajo informal.
- 4.** Pensar en ambas partes de la experiencia. Proporcionar entornos similares en todas las ubicaciones, equipados con el mismo nivel de controles de tecnología y herramientas. Incorporar bastantes superficies de visualización, tanto analógicas como digitales, para ayudar a los equipos distribuidos a desarrollar una misma mentalidad.
- 5.** Estudiar cómo puede ayudar el espacio a generar confianza entre los miembros. Por ejemplo, justo al salir de la sala del equipo, la instalación de un “agujero” (una conexión de vídeo en tiempo real ininterrumpida que actúa como una ventana abierta entre las dos ubicaciones) puede ayudar a fomentar las interacciones entre la gente que pasa por delante de la cámara.

**6.** Planificar diferentes tamaños de equipo e intercambios mediante videoconferencia. Las interacciones entre dos personas o entre dos parejas y la colaboración entre subgrupos son tan importantes como las reuniones con el grupo al completo. Distribuir tantas opciones como sea posible, kiosks de videoconferencia junto al espacio del equipo, nooks en su interior e, incluso, soluciones móviles con el fin de aprovechar las superficies y fomentar el uso de las tecnologías.

---

## **Introducir un nuevo informe sobre el estado del espacio de trabajo global**

1/3 de los trabajadores de las 17 economías más importantes del mundo están no comprometidos. El nuevo estudio realizado por Steelcase e Ipsos (empresa global de investigación) estudia el estado del espacio de trabajo y la relación existente entre el compromiso y el ambiente de trabajo.

---

### **Producto**

**Free Stand**