

Nuevas formas de trabajo. Nuevas reglas (Historia completa)

Cómo redefine la hiper-colaboración el trabajo individual y de equipo

🕒 Leer 16 minutos

Amazon. Airbnb. Uber. Netflix.

Estas marcas disruptoras han transformado el mundo. No solo han aportado nuevos productos al mercado, sino que también lo han alterado y han causado muchos daños colaterales en su trayectoria. El problema tecnológico se ha evidenciado con la reducción de la vida útil de las empresas S&P 500 de 60 años en la década de los 50, a menos de 20 años en la actualidad, según el Credit Suisse.

Las empresas compiten por comprender cuáles son las necesidades de los consumidores para ofrecerles algo más innovador, más maravilloso y más transformador que sus competidores. Por tanto, no debería sorprendernos que los líderes estén centrando su atención en las personas y construyendo una cultura para fomentar el pensamiento y la creatividad que solo ellas pueden ofrecer para impulsar la innovación.

Descarga el resumen de **Nuevas formas de trabajo. Nuevas reglas.**

¿POR QUÉ EN EQUIPO? ¿POR QUÉ AHORA?

Cada vez es más importante la colaboración. Un nuevo estudio dirigido por Steelcase puso de manifiesto que el 90% de las personas afirma que la colaboración es fundamental para crear nuevas y mejores ideas. Los directivos están aun más convencidos: el 93% cree que es fundamental para generar ideas exitosa.

Según un reciente artículo publicado en el New York Times sobre el proyecto Aristóteles de Google, las personas trabajando en equipo innovan de forma más rápida, obtienen mejores resultados y afirman sentirse más satisfechos en el trabajo. Otros estudios confirman las conclusiones de Google. Según el Instituto para la Actividad Empresarial, las empresas que promueven el trabajo colaborativo multiplican por cinco sus posibilidades de tener un alto rendimiento. Por el contrario, en una encuesta realizada a empresarios, trabajadores y formadores, un 86% de los participantes afirmó que la culpable de los fallos en el espacio de trabajo era la falta de colaboración. Según el estudio de Steelcase, en la actualidad las personas pasan más de la mitad del día colaborando con los demás.

«Hoy día, el mundo necesita respuestas rápidas basadas en soluciones creativas, innovadoras y con un diseño específico, en lugar de solo en la entrega. Para lograrlo, el trabajo tendrá que basarse cada vez más en proyectos en lugar de segmentarse por departamentos, y deberá llevarse a cabo por equipos», refleja el informe europeo de la Cámara de Comercio de EE.UU., Future of Skills.

Los investigadores y diseñadores de Steelcase han estudiado equipos de alto rendimiento en América del Norte, Oriente Medio y Europa para comprender el macro cambio hacia un nuevo tipo de trabajo en equipo. Observaron que los equipos se centran sobre todo en dos tipos de trabajo:

La generación de nuevas ideas: imaginando y creando nuevos productos, servicios y soluciones.

La ejecución perfecta: desarrollando y aportando ideas para implantarlos en el mercado de manera rápida.

Independientemente de su enfoque, estos equipos se encuentran bajo la presión de resolver problemas complejos rápidamente. A diferencia de sus predecesores, que podían centrarse en una tarea individual para colaborar con todo el equipo, estos nuevos equipos son híper-colaborativos. El equipo de investigación y diseño observó personas cuyas jornadas están repletas de un intercambio infinito de información e ideas, activando el aprendizaje entre iguales y fomentando la curiosidad y la conexión con los clientes. Trabajando en ciclos rápidos de repetición, las tareas son interdependientes y sus proyectos fluyen. Esta independencia y este ritmo son totalmente distintos a la forma en que solían trabajar los equipos. Como ha mostrado el estudio, esto no es fácil.

¿QUÉ DIFERENCIA A LOS EQUIPOS DE TRABAJO ACTUALES?

«Piense en la diferencia entre un equipo de natación y un equipo de fútbol», dice Gale Moutrey, vicepresidenta de Innovación en el Espacio de Trabajo y Comunicación de Marca en Steelcase. «Los nadadores nadan cada uno en su propia calle, pero los jugadores de fútbol interactúan y se mueven constantemente, confiando los unos en los otros para ganar. Los nuevos equipos hacen esto último: navegar a un ritmo rápido, pasar la pelota entre los miembros del equipo a la vez que iteran y mejoran las ideas entre todos. Todos los miembros son responsables de que el trabajo continúe avanzando.»

Muchos de estos equipos han adoptado metodologías de Design Thinking y comportamientos Agile para estructurar su trabajo. Estos métodos, que previamente habían estado relegados a equipos de IT o creativos, ya no son solo para ellos. Muchos equipos están adoptando prácticas que los ayudan a moverse con más rapidez y a estar más conectados con sus clientes. Entendiendo estas actividades, podemos diseñar espacios para ayudar a estos equipos a trabajar mejor.

Piense como un diseñador

Design thinking, una metodología creativa para la solución de problemas, tiene un carácter activo a nivel físico y cognitivo. Los equipos lidera talleres, llenan paredes y pizarras y se unen para compartir sus ideas. Los miembros del equipo se sientan juntos para poder interactuar unos con otros en tiempo real, fortalecer la cohesión y trabajar más rápido. Además, también necesitan momentos en los que separarse del grupo para concentrarse, absorber la información y procesar sus propias ideas. El trabajo es dinámico y con un ritmo rápido.

La revolución Agile

Agile es un conjunto de valores y principios derivados del desarrollo de software, actualmente utilizado por un gran número de empresas para mejorar la rapidez, flexibilidad y concentración en el cliente. Los equipos Agile estructuran su trabajo en una secuencia de actividades que les ayuda a ejecutar sus tareas de forma rápida, supervisar el progreso y reajustar el flujo. Entre sus prácticas se incluyen las reuniones diarias de pie, el trabajo en pareja, las reuniones cortas y las retrospectivas. Estos equipos cambian constantemente entre las modalidades de trabajo, realizándolo solos o juntos, según las necesidades de la tarea en cuestión.

LAS DIFICULTADES SON REALES

En medio de este intenso estilo de trabajo en equipo, los investigadores y diseñadores se dieron cuenta de que la mayoría de los espacios de trabajo se interponían en el camino de los equipos, o al menos no facilitaban el trabajo.

«La mayoría de las oficinas aún están diseñadas para dar soporte al trabajo individual y a un proceso lineal», afirma Julie Barnhart-Hoffman, investigadora principal de diseño de Steelcase. «El espacio normalmente está destinado a las personas individuales y no a los equipos. Y casi siempre se organiza por departamentos y no como un trabajo de equipo interfuncional».

Según Barnhart-Hoffman, muchas organizaciones no proporcionan a sus equipos un auténtico «espacio de referencia» propio donde puedan «convivir». Esto es fundamental para fomentar la cohesión del grupo. Los equipos necesitan poder ser capaces de socializar, exteriorizar sus ideas unos con otros y hacer de su trabajo algo tangible y visible. También necesitan ser capaces de cambiar con rapidez entre tareas individuales y tareas en grupo. Hoy en día, para trabajar en grupo muchos tienen que conformarse con las salas de reuniones tradicionales (normalmente, compuestas por una mesa rectangular con una pantalla al fondo). Estos espacios no están diseñados para potenciar el movimiento físico que requieren el trabajo Agile y la creación en equipo; sino que son más apropiados para interacciones formales, como las sesiones destinadas a que los líderes compartan información. Además, debido a que la mayoría de las salas de reuniones son compartidas por varios equipos, las personas no pueden dejar el trabajo en proceso sobre las paredes o en las pizarras para mantener el flujo.

Incluso cuando los equipos tenían algún lugar al que considerar como propio, los investigadores de Steelcase seguían observando dificultades. «El trabajo que realizaban estos equipos eran fluido. Pero sus espacios no lo eran», explica Barnhart-Hoffman. «Necesitaban poder modificar su espacio y adaptarlo rápidamente a sus tareas cambiantes. Simplemente no tienen el control necesario para poder modificarlo fácilmente de una actividad a otra y no pueden reconfigurar el espacio a su antojo a medida que cambian las necesidades o prioridades del equipo». El resultado, afirma, «es que los equipos pierden potencia y no pueden lograr que el trabajo fluya».

Los investigadores de Steelcase también observaron que las personas tenían dificultad para encontrar privacidad, un problema constante en los espacios abiertos, que se ve agravado por el ritmo y el nivel de actividad dentro del equipo. Las personas necesitan lugares para la reflexión y la concentración en los espacios abiertos y los equipos necesitan controlar su privacidad acústica y visual para reducir las distracciones.

«La mayoría de las oficinas aún están diseñadas sobre todo para dar soporte al trabajo individual y a un proceso lineal. El espacio se distribuye por departamentos y no por equipos multidisciplinarios».

JULIE BARNHART-HOFFMAN | Investigadora Principal de Diseño de WorkSpace Futures, Steelcase

Las oficinas abiertas son una de las principales causas de frustración entre la mayoría de los trabajadores, aunque la tecnología le sigue de cerca. De hecho, tres de los cinco obstáculos principales a la colaboración están relacionados con la tecnología, según el estudio de Steelcase. Las reuniones de equipo comienzan con frecuencia con alguna experiencia frustrante relacionada con la tecnología, a menudo relacionadas el sonido o las líneas de visión. Los equipos no pueden acceder a la información que necesitan o mostrar su trabajo en una pantalla. Los compañeros de equipo remotos a menudo tienen dificultades para participar en las reuniones en las mismas condiciones que el resto, especialmente cuando la actividad requiere que los miembros del equipo se pongan de pie y se muevan alrededor del trabajo.

Otro problema: La tecnología más común utilizada por los miembros del equipo es para trabajar individualmente o ser visualizada, pero no para la creación en equipo o la interacción. Y cuando existe está dirigida principalmente a los ejecutivos y no a las personas que llevan a cabo la mayor parte de la colaboración. Los investigadores de Steelcase también observaron que el diseño del espacio creaba fricciones entre las personas y la tecnología, ya que suponía un obstáculo para interactuar con el contenido provocando desconexión.

UNA NUEVA VERSIÓN DE OFICINA

La noción de trabajo en equipo no es nueva, la mayoría de los equipos del siglo XX funcionaban como una línea de montaje, centrándose en áreas de conocimiento y en la división de tareas. El trabajo se estructuraba de manera jerárquica y el espacio se diseñaba para dar apoyo a esta jerarquía. Inspirados en los principios de la gestión científica de Frederick Taylor, las organizaciones daban énfasis a la eficiencia, dividiendo el trabajo en tareas individuales y estableciendo límites claros entre dichas tareas. El modelo de Taylor tuvo sentido en su momento pero, en su mayor parte, el estilo de trabajo en bloque que fomentó terminó frenando las cosas, provocando que se ignorasen los errores y se perdieran oportunidades.

Muchas oficinas corporativas de hoy día aún son un reflejo de este enfoque de trabajo lineal. Según Barnhart-Hoffman, la configuración típica solía incluir despachos privados repartidos por todo el perímetro con zonas de trabajo colocadas en el centro. Para facilitar el flujo de ideas, ese modelo dio paso a muchas oficinas abiertas. Según el Informe global de Steelcase, el 69% de todas las oficinas cuentan en la actualidad con un diseño diáfano. Los equipos comenzaron a trabajar en bench y a usar salas de reuniones para revisar su progreso en el logro de metas. Pero, en su mayor parte, el trabajo era un ejercicio independiente, que se iba intercalando con reuniones de equipo y momentos de conversación.

Sin duda, la necesidad de reinventar el espacio de trabajo llega tarde. Aunque los procesos y las actividades de los equipos de hoy han cambiado de manera radical, sus espacios aún no lo han hecho. Hoy en día el trabajo está más estructurado y se realiza a través de redes y relaciones laterales. Los trabajadores que antes realizaban su trabajo en diferentes universos deben unirse en equipos interdependientes y fluidos. Los espacios que mejor se adaptan a esto son los que están especialmente diseñados para los equipos, y que al mismo tiempo cubren las necesidades de todas las personas que los integran.

Dice Moutrey. «Los equipos están compuestos por personas individuales. Necesitamos diseñar para el trabajo en equipo multidisciplinar de manera que también demos a cada persona lo necesario para que haga su trabajo lo mejor posible».

Lograr el equilibrio entre el equipo y las necesidades individuales es complicado, y a veces la primera reproducción del espacio no queda del todo bien. Proporcionar a los equipos formas de controlar su entorno es clave para permitirles adaptarse y descubrir qué es lo que funciona.

Barnhart-Hoffman trabajó en el prototipo de Agile para el equipo de IT de Steelcase y afirma que dar autonomía a los usuarios para reconfigurar su entorno dentro del flujo de trabajo es crucial. «Existe una demanda creciente de control del usuario sobre los espacios. Las personas desean poder adaptarlos al ritmo del proyecto y dar a los miembros autonomía para definir cómo trabajar de manera individual y en equipo en un momento determinado», afirma. «Dar a las personas individuales y a los equipos un mayor control sobre su espacio también contribuye a crear un sentido de cohesión y a construir cultura y confianza. Pero ahora mismo, en la mayoría de las organizaciones líderes, los trabajadores deben presentar una solicitud y esperar normalmente durante semanas o meses a que se implementen los cambios solicitados».

«Los equipos están compuestos por personas individuales. Necesitamos diseñar para el trabajo en equipo multidisciplinar sin olvidarnos de las personas que forman el equipo».

GALE MOUTREY | Vicepresidenta de Innovación en el Espacio de Trabajo, Steelcase

Los proyectos de trabajo constan de diferentes etapas y cada una de ellas cuenta con su propio conjunto de actividades. A medida que va cambiando el tipo de trabajo, también cambian las capacidades y la composición del equipo. «Es importante que el espacio pueda evolucionar con el proyecto», afirma Barnhart-Hoffman. «Los equipos pueden tener un plazo específico, pero son ellos los que definen el área de trabajo. Ese tipo de autonomía debe reflejarse en el entorno. Los trabajadores pueden cambiar su proximidad entre sí o mover los muebles para adaptarlos a la actividad concreta y a la forma en que el equipo desee trabajar», explica.

LO QUE QUIEREN LOS EQUIPOS

¿Qué es lo que esperan y necesitan los equipos de su entorno laboral? Según los investigadores de Steelcase, las empresas deberían tener en cuenta estas tres cosas para ayudar a sus equipos a superarse.

Construir un espacio de referencia para los equipos

El espacio del equipo juega un papel mucho más importante que apoyar únicamente el trabajo en sí. También tiene que ver con una dimensión humana.

- **El espacio apropiado:** El espacio del equipo debe reflejar y fomentar el tipo de prácticas y el estilo de trabajo del equipo.
- **Generar confianza:** Al construir algo juntos, los equipos fomentan un sentido de identidad, cohesión y confianza.
- **Incorporar diversión:** Las interacciones lúdicas ayudan a los equipos a afrontar los conceptos mediante nuevas formas de pensamiento y probando enfoques inusuales.

Espacio flexible para el proceso

Los equipos necesitan un espacio dinámico que siga el ritmo del proceso y mantenga la fluidez.

- **Capacidad de adaptación e inmediatez:** El espacio debe permitir que los equipos se reorganicen de forma natural y espontánea en ciclos rápidos.
- **Mostrar el flujo:** Los equipos necesitan un lugar donde crear un «escenario» en el que organizar y priorizar el contenido.

Dar autonomía a los equipos

Los equipos necesitan controlar su entorno para hacer frente con rapidez a las preferencias de cada uno y a las necesidades del proyecto.

- **No tener que esperar para obtener el espacio apropiado:** Cambiar el espacio actual y el mobiliario deben poder realizarse de la misma manera que una petición de software, es lo que se necesita para que un proyecto avance.
- **Retocar el espacio según las preferencias personales:** Dar autonomía a los equipos y a los individuos para realizar ajustes rápidos en su espacio según sus necesidades.
- **Cambiar el papel del facilities:** Los vecindarios fácilmente adaptables permiten a los administradores de la instalación actuar como asesores y no como guardianes.

«Las personas piensan firmemente que el aprendizaje se produce cuando están conectados entre sí, escuchando y observando, muy al contrario de todos los aspectos negativos que oímos sobre las oficinas abiertas», apunta Barnhart-Hoffman. «Así es como capturamos múltiples puntos de vista e incorporamos el aprendizaje dentro del proceso. Pero, en este nivel de intensa colaboración también debe existir un equilibrio entre las necesidades entre el trabajo en equipo o individual. Las personas quieren que su espacio sea un «lugar propio» donde poder personalizar su ordenador, los monitores y el teclado para adaptarlos a sus referencias personales. Quieren espacio para guardar sus artículos personales, así como recursos compartidos con el equipo como herramientas, aperitivos, etc. Quieren contar con formas de controlar su propia privacidad para poder concentrarse y desarrollar sus propios puntos de vista. Esto requiere un entorno que pueda anticiparse al cambio y adaptarse».

LA VENTAJA HUMANA

Para los equipos hiper-colaborativos, todo es una cuestión de experiencia humana. Es fundamental generar confianza y cohesión entre los compañeros del equipo. Esto requiere que las personas trabajen muy de cerca y se encuentren cara a cara tanto como sea posible, y que no dependan demasiado del correo electrónico y otras herramientas para comunicarse, para que puedan resolver los problemas más rápido. Como afirma Richard Sheridan, CEO en Menlo Innovations, sobre el trabajo Agile de su empresa: «Nosotros utilizamos lo que nos gusta llamar tecnología de voz de alta velocidad: hablar unos con otros. Cara a cara, en tiempo real. Es impresionante. Traemos el hardware preinstalado de nacimiento: nuestras cuerdas vocales». Cuando las personas están presentes en un espacio donde pueden conocerse, confiar unos en otros y aprender y crecer juntos, es mucho más probable que se produzca la innovación.