

# Cómo colaborar efectivamente cuando el equipo es remoto



El brote de Covid-19 ha desencadenado un ejercicio de prueba acelerado para el trabajo remoto a una escala antes impensable. Lo que aprendamos en los próximos meses podría ayudar a dar forma al futuro del trabajo e impulsar la innovación en una amplia gama de funciones empresariales e industrias. Sin embargo, aunque gran parte del enfoque se ha centrado en si la tecnología y la infraestructura pueden manejar el aumento de la demanda, lo que a menudo no se considera son los matices de comunicación cruciales para la productividad.

La era digital ha dado paso a una revolución en la comunicación que es equivalente a la de la invención de la imprenta. Está cambiando la forma en que hablamos, a menudo en viñetas o bullets. Y está afectando lo que escuchamos, ya que la ola de información que nos llega puede conducir a frecuentes malentendidos y confusión.

Las personas que trabajan en equipos remotos enfrentan estos desafíos constantemente. Según estimaciones recientes de Gallup y de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, el 22% de los estadounidenses trabajan desde casa, mientras que casi el 50% están involucrados con el trabajo en equipo remoto o virtual. Este cambio continuo requiere una nueva gama de comportamientos y habilidades.

¿Por qué los equipos remotos exigen nuevas habilidades de colaboración? ¿Qué es lo que falta en nuestros textos, correos electrónicos, videoconferencias y otras comunicaciones digitales? Lenguaje corporal. Incluso estando en el mismo lugar, el tono de un texto o la formalidad de un correo electrónico queda abierta a la interpretación, hasta el punto de que incluso nuestros amigos más cercanos pueden confundirse. Estas malas interpretaciones crean una ansiedad que puede ser costosa y afectar la moral, compromiso, productividad e innovación.

La comunicación remota puede distorsionar el ritmo normal de nuestras conversaciones. El retraso entre los mensajes a menudo puede posponer u ocultar reacciones emocionales a los comentarios. ¿Cuántas veces escribiste un correo electrónico e, inmediatamente después de presionar “enviar”, te sentiste preocupado por cómo sería recibido? ¿El destinatario podría considerar un correo electrónico nocturno como una intrusión en su tiempo privado? ¿Te lo diría si así fuera? Si bien es posible que nos hayamos acostumbrado a este tipo de interacciones asincrónicas, aún pueden entrar en conflicto con nuestras reglas normales para la interacción social. Al carecer de una respuesta inmediata, podemos distraernos, comenzar a auto-cuestionarnos, o incluso frustrarnos con nuestros equipos.

## Para lograr los mejores resultados, los equipos remotos deben encontrar nuevas y mejores formas de operar.

- Primero, considerará que hay tres tipos de distancia en la colaboración remota: física (lugar y hora), operativa (tamaño del equipo, ancho de banda y niveles de habilidad) y afinidad (valores, confianza e interdependencia). La mejor manera para que los líderes impulsen el rendimiento del equipo se basa en reducir la distancia de afinidad. Intentá cambiar la mayoría de las comunicaciones remotas a videollamadas regulares, que son un vehículo mucho mejor para establecer una buena relación y crear empatía que correos electrónicos o llamadas de voz. Y diseñá rituales de trabajo en equipos virtuales que den a las personas la oportunidad de interactuar regularmente y experimentar sus habilidades de colaboración en acción.

## Cuando los equipos remotos se comunican bien y aprovechan sus fortalezas, pueden – de hecho – sacarle ventaja a los equipos que trabajan en un mismo lugar. Algunas de las mejores prácticas para lograrlo son:

- No confundir comunicaciones breves con comunicaciones claras: en nuestros esfuerzos por ser eficientes, a veces usamos menos palabras para comunicarnos. Pero tal brevedad puede significar que el resto del equipo pierda tiempo tratando de interpretar los mensajes y a veces, incluso, sean igualmente malinterpretados. No asumas que otros entienden tus textos en clave, abreviados o resúmenes. Utilizá el tiempo para comunicarte con la intención de ser ultra claro, sin importar el medio. De hecho, nunca se puede ser demasiado claro, pero es demasiado fácil ser menos claro de lo que deberías.
- No bombardear a tu equipo con mensajes: ¿Hacés seguimiento de una tarea por correo electrónico, mensaje de texto y teléfono? ¿Solés preguntar a las personas si recibieron tu mensaje anterior? Abusar de esos puntos de acceso puede ser una forma de dominación digital, una forma implacable e incómoda de acoso. El medio que elijas crea diferentes demandas de tiempo del receptor. Usarlos todos para el mismo mensaje es ineficaz (además de molesto). Elegí tu volumen digital sabiamente.
- Establecer normas de comunicación: los equipos remotos deben crear nuevas normas que establezcan claridad en la comunicación. Empresas como Merck han creado siglas para sus comunicaciones digitales como "Respuesta de cuatro horas (4HR)" y "No hay necesidad de responder (NNTR)" que brindan previsibilidad y certeza a las conversaciones virtuales. Los equipos también pueden establecer sus propias normas, por ejemplo, usar o no usar Teams, Slack, Google Docs o grupos de WhatsApp.

Y las normas también pueden existir a nivel individual, tales como el tiempo de respuesta preferido de la gente, estilo de escritura y tono. Por ejemplo, algunas personas prefieren mensajes cortos y rápidos, mientras que otras prefieren respuestas largas y detalladas; las personas también difieren en su preferencia y tolerancia al humor y la informalidad.

- Si bien a menudo tendemos a considerar la previsibilidad humana como un defecto, pocas cualidades son más buscadas en el trabajo, especialmente en colaboraciones virtuales. Todos somos únicos, pero nuestros comportamientos consistentes ayudan a otros a predecir lo que hacemos y, por lo tanto, a entendernos – todos nos beneficiamos de ser comprendidos. Podés hacérselo más fácil a los demás estableciendo un sello personal claro y apeguándote a él constantemente.
- Ver las oportunidades ocultas en las comunicaciones escritas: Estar detrás de una pantalla puede crear nuevas oportunidades para ciertos miembros del equipo, dándole lugar a aquellos que podrían ser menos propensos a hablar en grupo. La comunicación escrita le resta importancia a las habilidades interpersonales y a la apariencia física, ofreciendo una manera efectiva de compartir el poder y la toma de decisiones. Investigaciones muestran que las personas introvertidas se inhiben menos en interacciones online que offline. Sin embargo, hay que tener cuidado con el sesgo inconsciente virtual, donde la puntuación, la gramática y la elección de palabras puede revelar actitudes prejuiciosas hacia ciertos grupos.
- Crear espacio intencional para la celebración: las tortas de cumpleaños a la vieja usanza siguen siendo importantes para los equipos remotos. Crear espacios y rituales virtuales para celebrar y para socializar puede fortalecer las relaciones y sentar las bases para la futura colaboración. Encontrá maneras de acortar la distancia de afinidad. Una compañía con la que trabajábamos celebraba los nuevos talentos creando un emoji personal para cada empleado, cuando cumplían seis meses en la empresa. Podrás encontrar tu propia forma única de crear espacios de equipo para la conexión social. Cómo lo hagas es menos importante que si lo hacés.

A medida que más y más de nuestras interacciones sucedan digitalmente, continuaremos experimentando nuevas formas de mala comunicación y malentendidos. La solución no vendrá de nuevas tecnologías (aunque, sin duda, los desarrolladores lo seguirán intentando para cerrar la brecha). En cambio, la solución está en comprender las nuevas reglas de compromiso; en la construcción de un conjunto de habilidades de comunicación que reflejen las demandas de nuestra era digital.