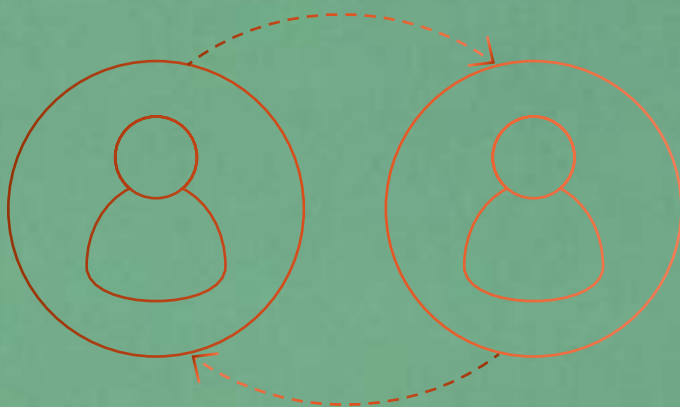


CÓMO COLABORAR VIRTUALMENTE



TRABAJA DESDE CUALQUIER LUGAR

COMUNICA MEJOR

EVITA EL AISLAMIENTO

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

Actualiza rápidamente tus competencias profesionales básicas. Tanto si buscas un curso intensivo como si solo pretendes repasar brevemente tus conocimientos, la SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS te ayudará a encontrar justo lo que necesitas, es decir, un conocimiento fundamental para profesionales ambiciosos o futuros ejecutivos. Cada uno de los libros es una breve y práctica introducción que te permitirá repasar una amplia variedad de temas indispensables para la gestión de negocios, y que, además, te ofrece los consejos (sencillos, útiles y fáciles de aplicar) de los académicos más prestigiosos.

Títulos de la colección:

Cómo crear un plan de negocio

Cómo gestionar tu tiempo

Cómo dirigir reuniones de trabajo

Finanzas básicas

Cómo ser más productivo

Cómo mantener una conversación difícil

Cómo gestionar la relación con tu superior

Cómo realizar presentaciones

Cómo colaborar virtualmente

Management Tips

Cómo liderar equipos virtuales

Cómo dirigir reuniones virtuales

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

Cómo colaborar virtualmente

Trabaja desde cualquier lugar
Comunica mejor
Evita el aislamiento

REVERTÉ MANAGEMENT (REM)

Barcelona · México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Cómo colaborar virtualmente
SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS
Virtual Collaboration
20 MINUTE MANAGER SERIES

Copyright 2016 Harvard Business School Publishing Corporation
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2022**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-39-2

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9678-8 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9679-5 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Genís Monrabà Bueno
Revisión de textos: M^a del Carmen García Fernández

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Introducción

Cada vez somos más las personas que trabajamos en un lugar diferente al de nuestros colegas y BP (*business partners*). Si también es tu caso, quizá te conectes a diario desde el despacho de tu casa, tengas que trabajar de vez en cuando en un silencioso vagón de tren, o incluso desde varios sitios. Con independencia de dónde «plantes» el portátil, necesitas relacionarte de un modo adecuado con otras personas para alcanzar tus objetivos profesionales y empresariales. Pero ¿cómo te puedes relacionar a través de la pantalla del ordenador? ¿Qué ocurre si tu jefe cree que el teletrabajo es una excusa para rendir menos? ¿Qué harás si tu conexión se corta en medio de una videollamada crucial? ¿Cómo gestionar el aislamiento que puede surgir cuando trabajas por tu cuenta? Este libro te ayudará a construir una relación

Introducción

productiva con tu entorno laboral y a potenciar tu iniciativa, sin importar dónde te encuentres.

En *Cómo colaborar virtualmente* veremos de qué modo puedes:

- Rendir al máximo desde cualquier lugar.
- Elegir las herramientas adecuadas al espacio donde trabajas.
- Definir las funciones, las tareas y los procedimientos que regirán tus colaboraciones.
- Comunicarte de un modo eficaz a través de diversos canales. Conseguir y mantener la atención de tus compañeros cuando no estéis en el mismo espacio.
- Fijar y respetar un horario que sea útil para ti y para tus colaboradores.
- Sobrellevar el aislamiento estrechando los lazos con tus colegas.

- Mantener alta la motivación cuando eres solo tú quien puede darte ánimos en persona.
- Superar los desafíos más comunes, como los fallos tecnológicos u otros imprevistos.

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Qué significa colaborar virtualmente | 1 |
| <i>Los retos de colaborar virtualmente</i> | <i>6</i> |
| Fija las expectativas sobre tu trabajo | 11 |
| <i>Define las tareas</i> | <i>14</i> |
| <i>Llega a un acuerdo sobre las responsabilidades, las tareas y los procedimientos</i> | <i>20</i> |
| <i>Crea un código de conducta</i> | <i>24</i> |
| Cómo gestionar tus recursos tecnológicos | 27 |
| <i>Evalúa tus necesidades</i> | <i>30</i> |
| <i>Selecciona el hardware y el software</i> | <i>33</i> |
| <i>Prepara tus herramientas de trabajo</i> | <i>39</i> |
| <i>¿Qué puedes hacer cuando falla la tecnología?</i> | <i>41</i> |

Contenido

| | |
|---|------------|
| Establece relaciones productivas | 47 |
| <i>«Conoce» a tus colegas</i> | 50 |
| <i>Genera una relación de confianza</i> | 52 |
| <i>Gestiona los conflictos</i> | 54 |
| Comunicarse con éxito | 63 |
| <i>Elige el canal adecuado</i> | 66 |
| <i>Capta y mantén la atención de tus colegas por correo electrónico</i> | 72 |
| <i>Responsabiliza a tus compañeros</i> | 75 |
| <i>Dar y recibir feedback</i> | 78 |
| <i>Marca unos límites</i> | 85 |
| Gestiona los problemas más frecuentes | 89 |
| <i>Fija y respeta un horario que te vaya bien</i> | 92 |
| <i>Da visibilidad a tu trabajo</i> | 95 |
| <i>Combate el aislamiento</i> | 101 |
| <i>Para saber más</i> | 107 |
| <i>Fuentes</i> | 111 |
| <i>Índice</i> | 115 |

Cómo colaborar virtualmente

**Qué significa
colaborar
virtualmente**

Qué significa colaborar virtualmente

Hoy en día, poca gente trabaja a diario en una oficina tradicional. Nos conectamos desde las oficinas de los clientes; hacemos videollamadas estando de viaje; y, cada vez con mayor frecuencia, colaboramos con personas que están lejos de nosotros y a las que apenas conocemos.

El trabajo en remoto o teletrabajo es la «nueva normalidad». En este libro, se entiende por *colaboración virtual* todo el trabajo que hacemos con otras personas cuando no las tenemos delante. Así que trabajas virtualmente o en remoto si:

- Lo haces fuera de la oficina a menudo, sea a tiempo parcial o completo.

Cómo colaborar virtualmente

- Trabajas desde casa solo cuando es necesario (si hace mal tiempo, para esperar al fontanero, cuidar a tu hijo enfermo... o simplemente cuando necesitas cambiar de aires o incrementar tu productividad).
- Viajas con frecuencia, pero necesitas estar en contacto con tu equipo.
- Te has implicado en un proyecto de corta duración fuera de tu lugar de trabajo habitual.

La parte *virtual* de estas situaciones se refiere a la forma de interactuar con el resto de personas con las que trabajas. Así pues, en una lluvia de ideas por video-llamada, en una actualización de los proyectos por mensajería instantánea o en un intercambio de archivos por correo electrónico, la tecnología de comunicación que utilizas funciona como un «espacio virtual» en el que se reúnen varias personas para trabajar juntas. Hacer que ese espacio funcione plantea una serie de retos de planificación, comunicación y motivación.

Lo que *no es virtual*, por supuesto, es la persona que está al otro lado. Esas figuras a veces pixeladas y de hablar entrecortado que se ven en tu pantalla son de carne y hueso, y tus interacciones con ellas estarán sujetas a la misma dinámica que cualquier otra reunión profesional. Necesitáis, pues, generar una relación de confianza, comunicaros de forma eficaz y mantener un buen rendimiento. No obstante, estos objetivos son más difíciles de alcanzar en un entorno virtual, donde la comunicación es confusa, la planificación se complica, y el aislamiento y las distracciones merman la capacidad para concentrarse y motivarse.

Este libro te enseñará a solventar las dificultades tecnológicas y administrativas inherentes a una colaboración virtual; también te mostrará cómo elegir las herramientas adecuadas, normalizar la comunicación o hacer el seguimiento de los avances. Además, te ofrecerá recomendaciones para gestionar tu experiencia social y emocional, porque, al fin y al cabo, la idea es estrechar tus relaciones con los colegas aunque trabajes fuera de la oficina.

Los retos de colaborar virtualmente

El hecho de que casi todo el mundo trabaje hoy en día a distancia en algún momento de su carrera no implica que sepamos cómo se hace. Los hábitos que te resultan útiles en la oficina no siempre tendrán sentido cuando estés en remoto. ¿Qué cambios son los más difíciles de aplicar?

En primer lugar, ten en cuenta que debes fijar y gestionar las expectativas de forma más proactiva. Una de las grandes ventajas del trabajo virtual es que cada cual adapta los métodos a sus necesidades, lo que supone que puede hacer su labor de forma diferente: no hay un horario rígido, ni unas pautas fijas para redactar mensajes, y nadie sabe cuándo le toca hablar en una videollamada.

Asume que eres tu propio departamento de informática. Si estás en la oficina, puedes contar con los técnicos de soporte para resolver incidencias tecnológicas. Pero fuera de allí tendrás que disponer de recursos para enfrentarte a cualquier contingencia, aunque esa no sea tu especialidad.

Tienes que dedicar más tiempo a forjar y cuidar las relaciones. Cuando existen menos oportunidades para el encuentro casual, hay que acercarse a los compañeros de forma deliberada y proactiva. Y, como cada interacción requiere planificación, eso supone más trabajo en forma de correos electrónicos y notificaciones en el calendario. Aun así, la distancia social con tus colegas no te será fácil de sobrellevar: algunos días te sentirás tan solo o sola que acabarás hablando con el repartidor.

Te comunicas mediante herramientas que generan confusión. Sin las ventajas de la interacción cara a cara, es normal que dediques más tiempo a interpretar lo que te dicen, a descifrar mensajes en apariencia incomprensibles o a consultar las actualizaciones de los proyectos.

Los demás no pueden «ver» tu trabajo. ¿Qué puedes hacer para que en la oficina no crean que estás viendo la última serie de Netflix? ¿Cómo gestionar la percepción que la gente tiene de ti, si cuentas con unas oportunidades de interacción tan limitadas?

Cómo colaborar virtualmente

Para hacer frente a estos retos necesitarás una gran capacidad de comunicación y un buen sentido de la iniciativa. Desarrollarás tu intuición y sabrás expresar respeto, entusiasmo o desacuerdo con mayor claridad. Serás más autosuficiente a medida que resuelvas los problemas tecnológicos, y crecerá tu motivación cuando des con tu ritmo de trabajo y lo ajustes al del resto. También aprenderás a tolerar la ambigüedad propia de esta forma de trabajar, a entender las bromas de cierto compañero o a tomar una decisión por tu cuenta cuando no puedas consultarla con nadie.

Pero además obtendrás una gran recompensa de esta nueva forma de trabajar: una flexibilidad difícil de conseguir en una oficina tradicional. La colaboración virtual te permite aumentar el control sobre tu labor cotidiana, así como trabajar en el momento y lugar que mejor se adapten a tus necesidades. Además, esta flexibilidad puede derivar en una relación más estrecha con tus colegas, sean estos colaboradores puntuales o la compañera que se sienta a tu lado cuatro días a la semana; de este modo estaréis en contacto incluso sin tener las mismas

rutinas, y mantendréis los proyectos en marcha para que todo el mundo siga siendo productivo.

Ahora bien, mantener este nivel de rendimiento requiere, por supuesto, de una inversión inicial de energía para sentar las bases de la relación. Así que lo primero es fijar unos principios para trabajar en equipo.



Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertmanagement@reverte.com
www.revertmanagement.com

 [@revertmanagement](https://www.instagram.com/revertmanagement)

Guías Harvard Business Review

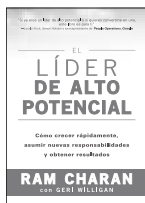


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes** y **Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



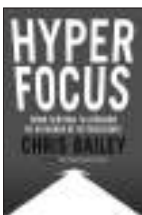
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.



Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios



Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles
en formato e-book

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

CÓMO COLABORAR VIRTUALMENTE

Trabajar a distancia te permite ser más flexible e independiente. Pero también puede suponer un obstáculo cuando intentas trabajar en equipo con tus compañeros de trabajo. *Cómo colaborar virtualmente* trata los puntos básicos para colaborar de forma productiva desde cualquier lugar. Aprenderás a:

- Comunicarte con claridad a través de diversos medios.
- Crear vínculos con los compañeros.
- Tomar responsabilidades.
- Evitar y superar los fallos tecnológicos.



SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

¿No dispones de mucho tiempo? Actualiza rápidamente tus competencias profesionales básicas con la SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS. Tanto si buscas un curso intensivo como si solo pretendes repasar brevemente tus conocimientos, cada uno de los libros que conforman esta serie es un manual conciso y práctico que te ayudará a repasar un tema clave de la gestión de empresas.

La fuente más prestigiosa del mundo de la gestión, la Harvard Business Review, ofrece en esta serie consejos que los profesionales exigentes y los aspirantes a ejecutivos pueden leer y aplicar rápidamente. También disponible en formato e-book.

