

Cómo recrear la presencialidad de la oficina para cohesionar equipos virtuales

Cuatro soluciones de "realidad compartida" para reforzar los vínculos y el compromiso de los empleados en remoto y hacer que se sientan como en la oficina.



5 de febrero de 2024

Por [Maya Rossignac-Milon](#), Nicholas M. Hobson y Sandra Matz

Nunca hasta ahora el trabajo en remoto –o híbrido– había aportado tanta flexibilidad e independencia a los empleados ni tantas empresas lo habían adoptado. Pero no todo son ventajas. Esta fórmula plantea grandes retos, sobre todo el de mantener la cohesión del equipo mientras trabaja virtualmente.

Abordamos esta cuestión bajo el prisma de la “realidad compartida”, es decir, la experiencia de compartir pensamientos y sentimientos con nuestros compañeros de trabajo. [Sentir esa conexión puede ayudar a algunos equipos a prosperar](#) incluso cuando sus interacciones se trasladan al ámbito virtual, y viceversa: la ausencia de esta sensación puede dificultar la cohesión.

Si crees que el equipo que lideras necesita reforzar sus vínculos, toma nota de las siguientes propuestas para crear una realidad compartida tanto en espacios de trabajo virtual como híbridos.

El consenso mejora las relaciones y la productividad del equipo

Cuando dos o más personas están de acuerdo en algo, sea cual sea su relación, experimentan [una realidad compartida](#). En el ámbito laboral, esta complicidad puede darse ante un nuevo protocolo o directiva. En la oficina presencial, puede expresarse de muchas maneras, desde con el lenguaje corporal que revelamos en las reuniones hasta en las conversaciones informales con nuestros compañeros de mesa. Da un paso más y conseguirás la “[confluencia mental](#)”, es decir, que varias personas sientan la realidad compartida no solo sobre temas individuales, sino también sobre asuntos que nos conciernen a todos.

Está demostrado que, para muchos, la calidad de las relaciones interpersonales es [crucial para alcanzar el éxito](#). Por ello, la realidad compartida afecta mucho al lugar de trabajo. Según las investigaciones, los empleados que experimentan entre sí niveles de realidad compartida más altos de lo habitual dan más sentido a su trabajo, son más amables con sus colegas y rinden más, acorde a sus percepciones y a las de sus compañeros. Además, esta conexión mejora las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros de su equipo, lo que reduce la fatiga y fomenta el compromiso.

Diseña una realidad compartida para tu equipo virtual o híbrido

La realidad compartida, beneficiosa para cualquier entorno laboral, está sometida a ciertas tensiones cuando se trabaja a distancia. ¿Quién no sufrió la fragmentación y el deterioro de las relaciones laborales teletrabajando durante la pandemia? Aun así, para cuando se requiera o se prefiera el trabajo virtual, existen formas para recrear en él el ambiente de la oficina y fomentar la realidad compartida.

He aquí cuatro maneras para acercar al equipo en la distancia:

1. Crea espacios no laborales para estrechar vínculos

Mucha gente conoce a sus compañeros de trabajo casualmente, por ejemplo, al coincidir en la máquina de café. Estos momentos pasajeros son muy valiosos para conectar. Como líder, deberías crear entornos digitales en los que replicarlos.

Plantéate crear un canal en *Slack* donde los miembros de tu equipo compartan sus intereses, desde conciertos hasta restaurantes, con la única condición de no hablar de trabajo. O anima a tus empleados a formar grupos a partir de experiencias vitales similares (expatriados, padres primerizos...). El entorno online puede incluso promover la inclusión y revelar intereses compartidos que pueden pasar desapercibidos en la oficina presencial.

2. Incluye dinámicas que fortalezcan el sentido de pertenencia

Desde crear una lista compartida en Spotify hasta practicar calentamientos antes de una reunión. Si quieres promover la realidad compartida de forma más directa, podéis crear una historia a partir de imágenes o practicar la improvisación con el juego "[¡Sí! Y...](#)". Los rituales personalizados para cada equipo ayudan a fortalecer la cohesión y el compromiso con la organización.

La pandemia puso de manifiesto que, cuando se reducen las dinámicas de un equipo de trabajo, se debilita el sentido de cohesión entre sus miembros y, en consecuencia, el

compromiso con la organización. Los rituales y otras dinámicas específicas pueden revertir esa tendencia.

3. Sé selectivo con la tecnología que uses

La videoconferencia ha cambiado las reglas del juego, aunque, a nivel personal, la comunicación cara a cara le gane la partida. La expresión “[fatiga de Zoom](#)” refleja un malestar extendido a causa de la conexión a distancia. Se trata de un cansancio en parte debido a que plataformas como Zoom obligan a los usuarios a estar permanentemente “cara a cara” –en lo que se conoce como “[postura competitiva](#)”– en lugar de facilitar que se acomoden uno al lado del otro –lo que sería una “postura cooperativa”–. Otras plataformas como Miro, Mural y FigJam lo enfocan de otro modo: permiten trabajar sin necesidad de que nadie esté pendiente de la cámara que lo ve todo.

La realidad aumentada y la realidad virtual también permiten crear una realidad compartida sin necesidad de salir de casa. Puedes desde organizar a tus empleados en grupos para que participen en eventos virtuales hasta invitarles a hacer un recorrido por su espacio de trabajo, ya sea un rincón de la cocina o el jardín. De nuevo, conseguirás desviar la atención de las caras a los entornos de cada uno y les acercará a sus distintas realidades, aunque sea por un momento.

4. Planifica

Algunas fases de los proyectos remotos o híbridos se benefician más que otras de la realidad compartida. Por ejemplo, puede ser conveniente pedir a los empleados que acudan a la oficina durante las primeras sesiones de un proceso creativo para juntar todas las mentes. La clave es ser flexible, tanto para encontrar un horario híbrido que se ajuste a todos como para identificar qué áreas del equipo ganan más con la realidad compartida.

El trabajo a distancia puede restar eficiencia y sumar estrés. En este contexto, la realidad compartida abre un nuevo escenario para encontrar el equilibrio, ofreciendo flexibilidad a los empleados y, a la vez, asegurando la alineación y colaboración que exigen los objetivos clave.

[La realidad compartida: el poder de la pertenencia](#) es una habilidad valiosa para los directivos. [Ver vídeo](#).

[Dime cuánto crees en tu equipo virtual y te diré si tendrá éxito](#)



Maya Rossignac-Milon

Profesora de Dirección de Personas en el IESE. Su trabajo ha introducido el concepto de «realidad compartida generalizada» y examina su papel en la mejora de los resultados organizativos, como el sentido del trabajo, la satisfacción laboral y el rendimiento.

www.iese.edu/es/insight