

360°

Nuevo trabajo. Nuevas reglas.

Cómo la hipercollaboración está redefiniendo el trabajo individual y de colaboración

Crear espacio para las tribus modernas
Diseñando espacios dinámicos para los innovadores de hoy en día

La ciencia de la colaboración
Cómo el cuerpo puede activar el cerebro

Explorando la innovación en el trabajo

Número 16





360°

Explorando
la innovación
en el trabajo

¿Lo has notado?
Los patrones comunes de
trabajo en la oficina se han
visto alterados a medida que
se intensifica la innovación.

En las organizaciones de
todo el mundo, la mayor parte
de nuestro trabajo ahora es
matricial, basado en proyectos
hipercolaborativos. Se trata
de un choque activo de ideas
en lugar de una secuencia
ordenada y lineal de contribu-
ciones individuales, más
parecido a un partido de fútbol
que a una carrera de relevos.

Este número de 360 analiza
la demanda actual del trabajo
en equipo y por qué es nece-
saria la creación de espacios
completamente diferentes:
entornos caracterizados por
la flexibilidad, la libertad, las
opciones, la tecnología y las
herramientas que los equipos
necesitan para lograr realizar
mejor su trabajo.



Explorando
la innovación
en el trabajo

360.steelcase.es

Únete a la conversación
Conéctate con Steelcase mediante las redes
sociales y comparte tus ideas:

- facebook.com/steelcase.espana
- twitter.com/steelcaseespana
- youtube.com/steelcasetv
- instagram.com/steelcase
- pinterest.com/steelcase
- 360magazine@steelcase.com
- steelcase.com/podcasts

360 Magazine es una publicación de Steelcase Inc. Todos los derechos reservados. 19-E0000321 Copyright 2019. Las marcas comerciales que se muestran en este documento son propiedad de Steelcase Inc. o de sus respectivos propietarios.

El material incluido en esta publicación no se puede reproducir de ninguna manera salvo que realmente quiera ayudar a otras personas a que adoren su trabajo. Si desea hacerlo, solo tiene que consultarnos primero.

Editora y Directora ejecutiva
Gale Moutrey

Editora
Chris Congdon

Editora gerente
Stav Kontis

Directora creativa
Erin Ellison

Dirección de arte y diseño
Emily Cowdrey
Hybrid Design, SF

Asistente editorial
Jacob Van Singel

Corresponsales en el mundo
Europa, Oriente Medio y África
Serena Borghero
Olivier Dauca
Rocío Díez
Fabian Motl
Deena Sami
Uli Zika

Asia-Pacífico
Maria Bourke
Allan Guan
Candy Ng
Alison Quodling
Cherry Wan
Kiki Yang

Colaboradores de redacción
Rebecca Charbauski
Jane Graham
Lisa Light
Jeff Link
Eileen Raphael
Lindsey Roberts
Julie Watt

Fotógrafos/Directores artísticos
Benny Chan
Jeremy Frechette
Christoph Gabler
Noah Webb

Ilustradores colaboradores
Hybrid Design, SF
Laura Breiling
Jody Williams

Medios digitales
Arelí Arellano
Sara Onken
Anne-Sophie Peter
Andrew Wyatt

Relaciones públicas
Katie Pace
Britta Gneiting
Kayla Hanson

Contenido

6 Una visión 360

8 Perspectivas

10 Jornada laboral

18 Tendencias 360

102 Viaje al pasado

Artículos destacados



22 Nuevo trabajo. Nuevas reglas.

Los equipos se encuentran bajo más presión que nunca, se espera que resuelvan problemas muy complejos, que sus resultados sean fantásticos y que lo hagan todo más rápido que su competencia. Los equipos actuales son hipercolaborativos y navegan en una rápida corriente de ideas interdependientes, redefiniendo tanto el trabajo en equipo como el trabajo en solitario. El trabajo ha cambiado de forma drástica pero, ¿ha cambiado el espacio de trabajo? No mucho. Los investigadores de Steelcase se desvelan pensando cómo crear espacios que brinden a los revolucionarios de hoy lo que esperan y necesitan para sobresalir en el trabajo.

Ilustración de la portada de
Pat Charoensiri de Hybrid Design



14 Preguntas y respuestas: ¿Es importante tu trabajo?

Adam Grant, autor y presentador del podcast WorkLife de TED, comparte lo que ha aprendido sobre cómo hacer que el trabajo no sea «un asco». Adelanto: «Si se quiere generar confianza, realmente hay que ponerse serio. En lugar de hacer algo sencillo y divertido, hay que trabajar de verdad con un grupo de personas para resolver problemas complicados importantes.



70 La ciencia de la colaboración

La neurociencia indica que nuestro cerebro y nuestro cuerpo están conectados, y que nuestra capacidad de aprendizaje y de resolución de problemas puede verse influenciada por la forma en que nos movemos. Sin embargo, un reciente estudio mundial realizado por Steelcase confirma que, aunque las personas normalmente pasan la mayor parte de su tiempo en el trabajo colaborando, lo hacen en espacios que las obliga a ser pasivas y sedentarias en lugar de participar activamente. El actual entorno empresarial ferozmente competitivo exige un nuevo tipo de colaboración activa y entornos completamente distintos que lo respalden.



36 Un día en la vida de un equipo Agile

Conoce cómo Kim y su equipo trabajan en un espacio diseñado a conciencia para fomentar una cultura más Agile que les ayuda a moverse con más rapidez, probando y poniendo en práctica nuevas ideas para acercarse aún más a sus clientes.



90 Sorpresa y placer

La durabilidad, sostenibilidad, ergonomía, variedad y disponibilidad solían marcar la diferencia. Ahora son normas establecidas. Para crear soluciones que ofrezcan algo más, los diseñadores de Coalesse confían en el carácter y la artesanía para mejorar la experiencia aportando algo que ni siquiera sabíamos que estábamos buscando.



50 Dar espacio a las tribus modernas

Lo que ocurre cuando un equipo multidisciplinario de diseñadores, investigadores, ingenieros y gerentes de proyectos de Steelcase sale a observar a estos equipos creativos y de alta tecnología de EEUU, Europa y Oriente Medio. Aprendieron todo tipo de cosas de aquellos renegados que se niegan a aguantar el orden establecido reinante en sus espacios de trabajo. Después, regresaron y crearon la colección Steelcase Flex Collection, una nueva solución diseñada para crear vecindarios dinámicos para equipos e individuos. El bricolaje nunca había sido tan fácil ni tan efectivo.



98 Mejorar la oficina

Se ha demostrado científicamente que Celliant, un nuevo tejido revolucionario, aumenta la circulación sanguínea y el flujo de oxígeno, lo que a su vez mejora la energía y la comodidad de las personas. Además, los ensayos no clínicos realizados en Designtex indican que parece que también es el tejido favorito de las mascotas de los trabajadores.



Una visión 360

**El equipo
está
formado
por
personas;
¡no lo
olvidemos!**

El vestuario de mi instituto estaba cubierto con los mismos carteles motivacionales que cuelgan de las instalaciones deportivas de todo el mundo: «El trabajo duro supera al talento», «Si puedes soñarlo, puedes lograrlo». Y el eterno favorito del entrenador: «En un equipo no existe el yo». Si bien la intención de aquel axioma era cierta, creo que los entrenadores estaban equivocados. Los equipos están formados por un conjunto de «yoess» individuales con sus personalidades, habilidades y necesidades únicas. En el campo o en la oficina, un equipo actúa de la mejor forma cuando se satisfacen las necesidades del grupo al mismo tiempo que se abordan las necesidades de cada uno de sus miembros. Necesitamos pensar en «el yo dentro del nosotros».

El trabajo en equipo nunca ha sido el más importante ni el más demandado. A medida que la transformación digital irrumpió en las industrias de todo el mundo, las empresas confían en los equipos colaborativos para impulsar la innovación y el crecimiento. De acuerdo con nuestro reciente estudio, las personas colaboran porque creen que ello dará lugar a nuevas y mejores ideas, aumentará la precisión en el trabajo, mejorará la productividad y se crearán soluciones más innovadoras. El estudio también desveló que las personas pasan más de la mitad de su tiempo trabajando con otros. Los líderes no necesitan convencernos para que colaboremos con nuestros equipos, ya lo estamos haciendo. De hecho, somos hiper-colaborativos. Los líderes pueden ayudar comprendiendo y equilibrando las necesidades de todos esos «yoess» dentro de un equipo para ayudarlos a prosperar.

La clave para apoyar a las personas y a los equipos es darles un mayor control sobre su experiencia en el trabajo, sobre sus niveles de privacidad y la tecnología que utilizan. Dar a las personas un mayor control sobre su entorno requiere un cambio de mentalidad significativo en los líderes y las organizaciones acostumbrados a pensar que su espacio de trabajo es algo fijo. Sin embargo, en un momento en que cada organización necesita atraer y captar a aquellos «yoess» con talento para unirse a su equipo, abandonar ese paradigma podría ser beneficioso.

Chris Congdon

Imagen de
Pat Charoensiri de Hybrid Design

Chris Congdon
Editora, Revista 360

Perspectivas

Conoce a las personas que han participado en este número.



Perspectivas



Julie Barnhart-Hoffman
Directora de WorkSpace
Futures de Steelcase

«El aprendizaje se produce cuando las personas están conectadas entre sí, escuchando y observando. 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 del «nosotros» y las necesidades del «yo».

Donna Flynn
Vicepresidenta de WorkSpace
Futures de Steelcase

«Creo que uno de los errores generalizados más extendidos de las personas es definir la colaboración como comunicación. Se celebran reuniones, muchas reuniones, y a menudo de ellas apenas se obtienen resultados que valgan la pena, porque la mayor parte del tiempo se consume informando sobre un problema en lugar de resolverlo de manera activa».



Bill Bennie
Director de Diseño
de Steelcase

«Los equipos necesitan flexibilidad para cambiar sus actividades diarias. Sobre todo, necesitan poner en práctica métodos Agile y de Design Thinking para ser capaces de cambiar con el tiempo su forma de trabajar. Este cambio en la forma en la que trabajan los equipos nos obligó a buscar soluciones bajo una nueva óptica».



Frank Graziano
Director de WorkSpace Futures
de Steelcase

«Lo que se pretende lograr es un entorno fluido donde se cree una mentalidad más abierta. La información visible forma su propia comunidad como una representación de sus autores y se vuelve útil en un espacio reconocible. Uno no está relegado a una silla, sino que comparte sus ideas. Todo se convierte en una experiencia muy distinta».



John Hamilton
Director de Diseño Mundial
de Coalesse

«La artesanía es traducir a una realidad palpable las ideas de una mente creativa. La artesanía es la forma en la que mejoramos algo. Es cuestión de esfuerzo, carácter, formación e historia. Añade una esencia que echamos en falta cuando no está. En el proceso de desarrollo del producto, la artesanía es una parte fundamental de la solución de diseño que queremos impregnar en todos y cada uno de los productos que elaboramos.»



Deidre Hoguet
Directora de Investigación Aplicada
de DesignTex

«La mayoría de las personas no piensa en el tapizado cuando se trata de mejorar la salud de las personas que pasan largos períodos de tiempo sentadas. Pero DesignTex se preguntó: ¿Cómo puede el tapizado que utilizamos en la sillería combatir los problemas de salud derivados de estar sentados durante mucho tiempo?»



Jornada laboral

Ideas para tener un mejor día en el trabajo

La curiosidad mató al gato

Una nueva investigación publicada por Harvard Business Review confirma que la creatividad tiene un impacto positivo en el rendimiento de la empresa. Sin embargo, una encuesta reciente a más de 3.000 trabajadores reveló que lo que un 70% de ellos tenía que resolver era desmoralizante, frenaba su curiosidad y su creatividad. Cinco maneras de aumentar la creatividad en el trabajo:



1 Contratar curiosidad.

Preguntar a los candidatos qué libros están leyendo o pedirles que describan algún momento en que descubrieron algo nuevo.

2 Hacer preguntas.

Muchas preguntas. La investigación ha revelado que los buenos oyentes son más propensos a buscar soluciones creativas.

3 Realizar mejores preguntas.

Bob Langer de MIT ayuda a las personas a cambiar su enfoque pasando de dar buenas respuestas a hacer buenas preguntas.

4 Establecer metas.

Las nuevas visiones sugieren que establecer metas para el aprendizaje mejora la motivación.

5 Permitirles pensar.

El pensamiento original alienta a las personas a afrontar nuevos retos.

Cara a cara con los compañeros

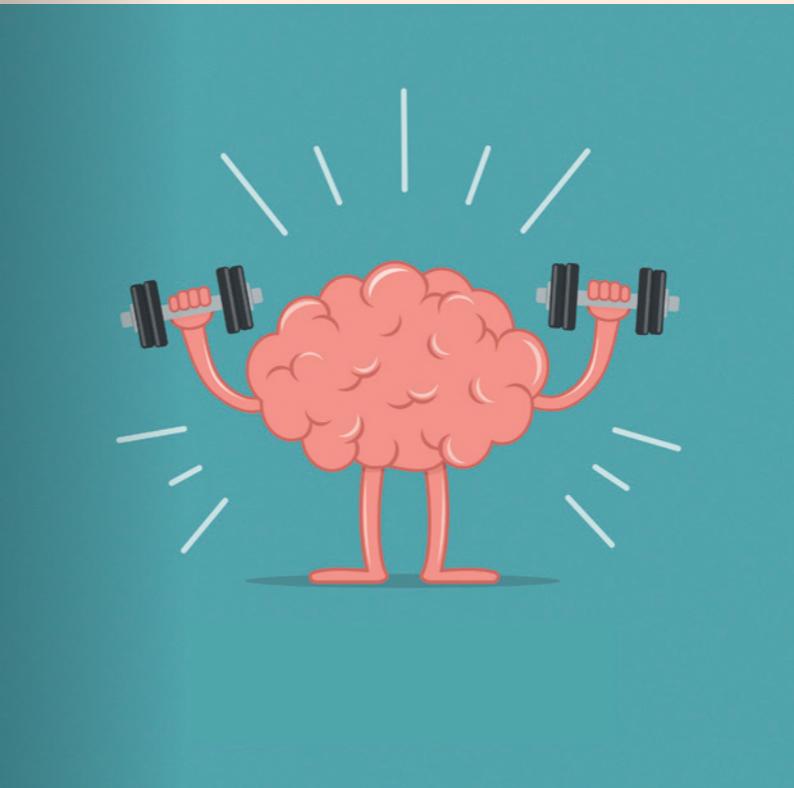
¿Se siente solo? No está solo. Una encuesta realizada en 2018 por Cigna, reveló que la mayoría de los estadounidenses padecen soledad alimentada por el aislamiento. En Gran Bretaña se acaba de nombrar a un Ministro de la Soledad para hacer frente a esta epidemia. Tres maneras de combatir la soledad en el trabajo:



Busca tiempo para verte cara a cara. En lugar de enviar ese correo electrónico, dirígete al puesto de tu compañero para hablarle en persona.

Marca tu calendario. Programa tiempo cada semana para comunicarte con amigos y compañeros tomando un café.

Únete al club. Participa con tu equipo fuera de la oficina o crea un club para después del trabajo al que todos puedan unirse.



Ejercita tu cerebro

Concede un descanso a tus bíceps; es hora de entrenar a tu cerebro. Los profesores de Stanford's d.school y Creativity Gym, en Viena creen que debemos enfocar la creatividad como si fuera un músculo que hay que fortalecer. Están surgiendo gimnasios de creatividad en todo el mundo para ayudar a entrenar la creatividad de las personas ejercitando sus mentes. Así que, si estás buscando ser más creativo, puede que sea el momento de ir al gimnasio.



Lo que los trabajadores quieren

Adam Grant, de Wharton, se asoció con Facebook para realizar una encuesta a sus trabajadores y descubrir qué valoran más. Identificaron tres motivadores clave:

La carrera profesional Proporcionar autonomía en el trabajo fomenta el aprendizaje y el desarrollo.



La comunidad Sentirse respetado y cuidado mejora nuestras conexiones con los demás.



El motivo Tener un propósito brinda a las personas algo por lo que sentirse orgullosas.

La cura para el FOMO

¿Quieres combatir el FOMO (Fear Of Missing Out—temor a perdértelo) generado por todas esas publicaciones aparentemente atractivas de las redes sociales? Solo necesitas un poco de JOMO (Joy Of Missing Out—disfrutar de perdértelo), que celebra la alegría de desconectarte y vivir el momento. Descubre cómo obtener tu dosis diaria:

Analiza cuánto tiempo pasas conectado a internet con un cronómetro o alguna aplicación como «Moment».



Establece límites con la familia y los compañeros de trabajo, para que sepan que no estás disponible las 24 horas.



Programa tiempo para comprobar el correo y realizar búsquedas en línea.



Sal de Internet y entra en contacto con la realidad.

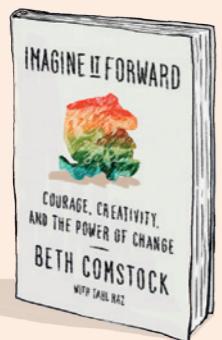


Lo que estamos leyendo

Imagine It Forward:
Courage, Creativity, and
the Power of Change

Beth Comstock with
Tahl Raz

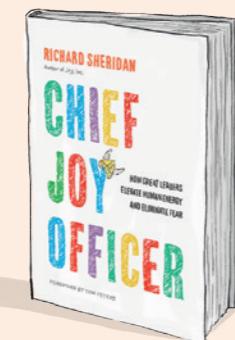
Es complicado transformar la mentalidad y la cultura de una empresa. No es tan sencillo como ir tachando cosas de una lista. La ex vicepresidenta de GE, Beth Comstock, ofrece una visión inspiradora, fresca y muy personal sobre cómo superar los desafíos de los cambios a los que nos enfrentamos cada día.



Chief Joy Officer: How Great Leaders Elevate Human Energy and Eliminate Fear

Richard Sheridan

¿Cómo pueden crear los líderes un entorno que sustituya el miedo y la frustración por felicidad y alegría? En este nuevo libro, Richard Sheridan centra su atención en la cultura del liderazgo y en cómo se puede disfrutar al enfrentarse al desafío de liderar a otros.



Unsafe Thinking: How to be Nimble and Bold When You Need It Most

Jonah Sachs

La innovación no surge al adaptarnos al orden establecido. Surge de las ideas valientes y cuando afrontamos los problemas y las oportunidades de una forma totalmente nueva. En «Unsafe Thinking» (Pensamiento inseguro), el autor Jonah Sachs comparte cómo asumir los riesgos de manera valiente e inteligente ayudándonos a prosperar tanto en los negocios como en la vida.



Barreras creativas

20% Espacio poco inspirador



20% Tecnología obsoleta



36% Carga de trabajo existente



19% Falta de orientación y permiso para ser creativo



¿Ansias por una mayor creatividad?

En esta época de innovación, reinención y necesidad de originalidad, la creatividad es una habilidad fundamental que puede impulsar (o acabar con) tu carrera. Steelcase preguntó a más de 4.500 personas en Alemania, Francia, Inglaterra, España, Estados Unidos y Japón cómo veían la creatividad en el espacio de trabajo y qué era lo que les impedía alcanzar

su máximo potencial creativo. Los resultados son sorprendentes.

el 74% ejercita sus músculos creativos a diario

el 14% no tiene la oportunidad de ser creativo

el 55% desearía poder participar de manera más creativa

Los millennials y los miembros de la generación Z están creando

una población activa más creativa y diversa:

el 78% afirma ser creativo cada día o cada semana en comparación con apenas el 70% de los miembros de la generación X y los Baby Boomers.

Los miembros de las generaciones Y y Z también muestran una ambición más creativa que los trabajadores de mayor edad (un 60% frente a un 50%).

Para conocer el informe completo de Steelcase, visita: <https://www.steelcase.com/eu-en/workplace-creativity/>



Las cosas que me encantan

«El pod acústico nació para resolver dos de los problemas que sufrían los usuarios en los espacios abiertos: privacidad acústica y la accesibilidad a salas de reuniones. Si éramos capaces de redefinir lo que se entiende por una sala de reuniones, conseguiríamos nuestro objetivo.»

Air³ Design & Engineering Team

Preguntas y respuestas

¿Es importante tu trabajo?

Imagen de
Laura Breiling

¿Quién lo pasaría peor si te fueras de tu trabajo? Según Adam Grant, tu respuesta es lo que le da sentido a tu trabajo. Psicólogo organizacional, autor y presentador del podcast WorkLife de TED, Grant pasa su tiempo intentado averiguar cómo hacer que el trabajo no sea «un asco». Trabajando y aprendiendo con múltiples organizaciones (de diversos sectores, incluso con astronautas), ha compartido con nosotros lo que ha aprendido sobre la construcción de confianza y cómo encontrar un sentido al trabajo.



360: En la actualidad se habla mucho sobre buscarle un sentido al trabajo. ¿Por qué cree usted que esto está en el foco de atención?

Adam Grant: Es evidente que la mayor motivación es sentir que tu labor influye positivamente en la vida de los demás. Si observamos las encuestas de principio de los 70 y del año 2.000 vemos que “tener un propósito” se encuentran entre las primeras.

360: Los equipos que intentan innovar deben estar dispuestos a cometer errores, ya que estos aportan confianza. Sin embargo, muchas organizaciones creen que la confianza se genera de otra forma. ¿Por qué?

AG: Estuve charlando con un equipo de astronautas que había estado en la Estación Espacial Internacional y con los expertos en liderazgo que los ayudaron en su formación. Todos me dijeron lo mismo,

que la confianza no tiene que ver con cuánto te guste tu equipo sino con cuánto puedes confiar en tu equipo. No se trata de tener muchas cosas en común, provenir del mismo lugar o creer en las mismas cosas, sino de poder contar con que el otro es capaz de realizar un buen trabajo y hacerlo con el mayor interés y diligencia.

En el caso de aquel equipo de astronautas, de hecho habían estado enfrentados.

Los estadounidenses estaban viajando a una estación espacial rusa. Tanto astronautas como cosmonautas habían estado en el ejército, habían vivido la Guerra Fría. Sin embargo, ahora se suponía que vivían juntos, trabajaban juntos y confiaban unos en otros. Esa confianza nace de la claridad de la misión. Surge en el pequeño espacio de vulnerabilidad que uno siente al asumir un riesgo y ve que la otra persona no lo perjudica.

360: ¿Las organizaciones hacen alguna cosa que le hagan pensar «esto no va a funcionar»?

AG: Una de las cosas que me pone muy nervioso es el número de actividades de «team building» que hace la gente. Son muy superficiales. Se celebran torneos, encuentros o partidos de ping pong, pero el problema es que las personas no se mezclan realmente en estos encuentros. La mayoría se junta con personas similares a ellas que ya conocen. Tampoco tienen que superar ningún desafío juntos. ¿Qué es lo que realmente se aprende sobre la confianza en los demás cuando todo es sencillo y entretenido?

360: Si ese no es el enfoque correcto, ¿cómo se genera entonces la confianza?

AG: Si se quiere generar confianza, realmente hay que ponerse serio. En lugar de hacer algo sencillo y divertido, hay que trabajar de verdad con un grupo de personas para resolver problemas complicados importantes. Una vez forjado el vínculo de confianza hay, que poner a prueba el carácter y ver cómo son

«La confianza no tiene que ver con cuánto te guste tu equipo, sino con cuánto puedes confiar en él».



Preguntas y respuestas: ¿Es importante tu trabajo?



realmente las personas en situaciones que no son precisamente las más placenteras. Es lo que ocurre cuando se está creando algo o intentando resolver un problema juntos.

360: ¿Qué mensaje cree que transmite el espacio de trabajo a los trabajadores?

AG: El diseño de la oficina afecta enormemente cuando se trata de enviar señales sobre la jerarquía. No sé usted, pero si yo dirijo una organización no quiero permanecer escondido en una esquina dentro de mi propio terreno. Quiero estar en el centro, donde esté la acción. Cuando visitamos una empresa con una planta aparte para los ejecutivos, cada uno de ellos con su propia oficina, parece como si estuviéramos dentro de un laberinto. Si uno tiene una idea, ¿cómo hace para trasladarla a alguien que podría ponerla en práctica?

Eso no quiere decir que yo sea un ferviente defensor de las oficinas abiertas, que a menudo siembran terror entre los introvertidos. Creo que existe un punto intermedio. Nuestros líderes deberían sentarse en el mismo territorio común en el que están las personas que trabajan con ellos, pero también deber-

íamos dar a todos la oportunidad de poder cerrar la puerta cuando necesiten concentrarse.

360: Las personas buscan distintos espacios para trabajar pero, al mismo tiempo, las organizaciones les piden que se reúnan para resolver grandes problemas. ¿Cómo se afronta ese conflicto?

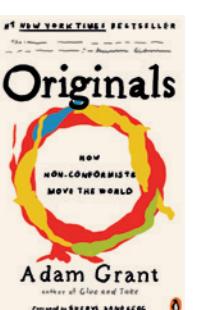
AG: Creo que la clave es el equilibrio. Se elaboró un metaanálisis de todos los estudios que analizaban el impacto del trabajo a distancia. Este reveló que, si bien las personas podían reunirse durante una parte de la semana, era bueno para ellas trabajar de forma independiente durante el resto de la misma. He oído a algunos directivos decir: «¿Cómo puedo controlarlos y asegurarme de que estén trabajando?». Mi respuesta es: «Si necesitas hacer eso es que has fracasado como directivo, ya que lo que deberían sentir es que su trabajo es lo suficientemente importante y motivador como para desear realizarlo».

360: ¿Qué es lo que más le ha sorprendido de todas las organizaciones en las que ha trabajado?

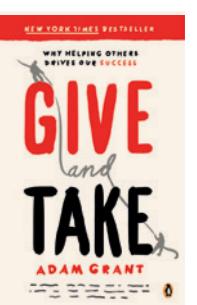
AG: Una de las cosas que más me sorprende es la que tiene que ver con el estatus. Generalmente las personas que alcanzan

cierto nivel son las que están más inseguras de su propio estatus. Estar en una oficina de un rincón no quiere decir que hayas alcanzado un estatus; es señal de que aún buscas desesperadamente una posición, en lugar de sentir que no la necesitas. He visto incluso alguno de estos casos en mi propia carrera académica cuando un profesor pide a sus alumnos que lo llamen «Profesor» y su apellido, en lugar de por su nombre de pila. ¿Por qué tiene uno que ampararse en un título para mostrar estatus? ¿Por qué no ganarlo mejor con respeto? Deberíamos hablarnos unos a otros a un nivel personal en vez de intentar crear esa extraña distancia profesional que parece que pusiese a las personas en un pedestal inalcanzable.

«Si necesitas controlar a tus trabajadores es que has fracasado como directivo, ya que lo que deberían sentir es que su trabajo es importante».



¿Quiere oír más de lo que opina Adam? Busque este podcast de TED WorkLife en cualquier plataforma de podcasts. Visite steelcase.com/podcasts para oír con Adam Grant cómo hacer que el trabajo no nos consuma y descubrir por qué afirma que la indecisión puede ser una de las claves del trabajo creativo.



Tendencias 360

Un mercado de compradores

La transformación digital ya está aquí. Las empresas están adoptando la tecnología que les ayuda a mejorar la eficiencia y establecer nuevas vías de negocio, ya sea basando la toma de decisiones en los datos o invirtiendo en nuevas herramientas digitales.

De hecho, el 87% de los grandes empresarios afirma que la digitalización es una de las prioridades* de una empresa y casi la mitad de los ejecutivos piensa que en 2020 ésta tendrá un gran impacto en más de la mitad de sus ventas.**

Sin embargo, las organizaciones se están percatando de que el éxito no depende únicamente de la tecnología, sino también de las personas que la utilizan para mejorar el negocio. Y los más cualificados pueden elegir.

Esto está obligando a las organizaciones a reconsiderar sus estrategias, ya que la competencia ofrece mucho más que beneficios y un sueldo.

¿Qué es lo que está ocurriendo en el mercado en la actualidad? Echemos un vistazo a los números.

*Gartner 2018-2019 Top Insights for the C-Suite [Gartner 2018-2019, Mejores insights para directores generales]

**The State Of Digital Business 2016 To 2020, Forrester Research, 2015 [Estado del negocio digital de 2016 a 2020, investigación Forrester, 2015]

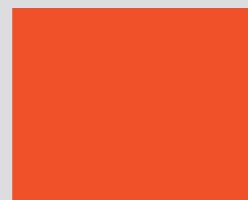
Ilustraciones de
Gabriel Ribes de Hybrid Design

«Todas las empresas son empresas tecnológicas, independientemente del producto o el servicio que proporcionen. Las empresas que aceptan esta realidad son aquellas que dan forma a nuestro mundo».

Forbes Technology Council, January 2017

Exceso de ofertas de trabajo

A medida que aumentan las oportunidades, los trabajadores son menos fieles y más selectivos con el trabajo.



3,5 Mill.

de personas deciden dejar su trabajo.



1,7 Mill.

de despidos¹

Según un estudio de Gallup, entre las principales razones por las que los trabajadores dejan sus empleos están la adaptación a la cultura y al trabajo. Además, un 51% de los trabajadores cambiaría su empleo por otro que ofreciese un horario laboral más flexible.²



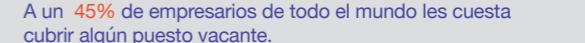
756.000

número estimado de puestos de IT y comunicación que estarán sin ocupar en Europa en 2020.³

Fuentes: (1) U.S. Bureau of Labor, December 2018 (2) State of the American Workplace, Gallup, 2017 (3) Empirica, Working Paper: e-skills in Europe, 2015 (4) Future of Skills Report for the Executive Council of AMCHAM EU May 2018 (5) Deloitte Millennial Survey, 2018 (6) Hays What Workers Want Report 2017 (7) Mercer Talent Trends, 2017 (8) Engagement and the Workplace, 360 Steelcase Global Report, 2016



A un 45% de empresarios de todo el mundo les cuesta cubrir algún puesto vacante.



Un 51% de trabajadores busca un nuevo empleo de manera activa.



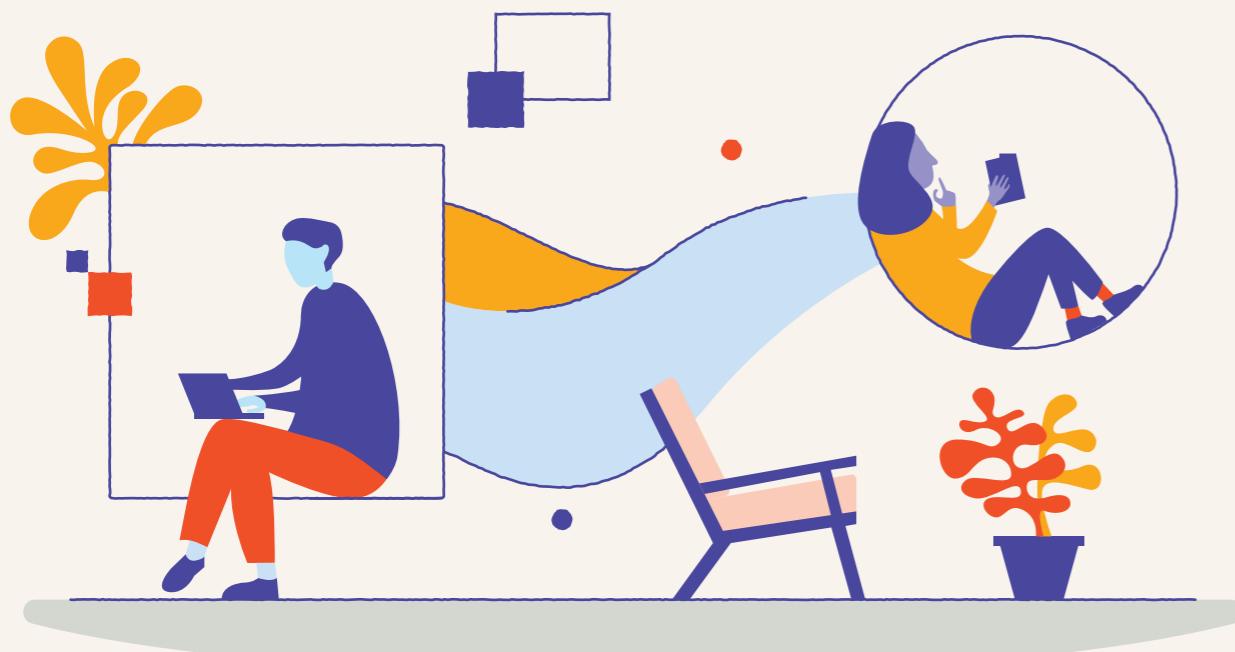
Un 73% de trabajadores están activamente no comprometidos y probablemente busquen que probablemente busquen un nuevo empleo.²



El 40%

de los empresarios europeos tiene dificultad a la hora de encontrar a personas con las habilidades necesarias para el crecimiento y la innovación.

La mitad de la población de Europa carece de habilidades digitales básicas.⁴



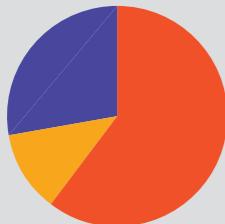
Los millennials en movimiento

Las generaciones más jóvenes que se van uniendo a la población activa tienen expectativas diferentes y una vida más corta dentro de las empresas.⁵

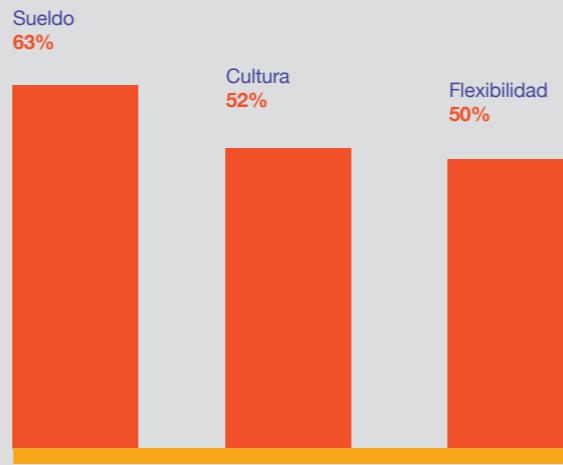
Porcentaje de millennials que esperan...



Porcentaje de miembros de la generación Z que esperan...



¿Qué es lo más importante para los millennials?



Porcentaje de millennials que tienen la intención de quedarse en una empresa durante más de cinco años si...

El 55%

puede elegir dónde y cuándo desea trabajar.⁵

El 69%

Trabajan en una organización con diversidad.⁵

¿Qué hay en la lista de deseos?

¿Qué es lo que buscan estos trabajadores altamente cualificados en el espacio de trabajo?

78%

Ambición: se consideran ambiciosos si se trata de progresar en sus carreras.⁶

62%

Cultura corporativa: dispuesto a recortar su salario en pro de lograr una mejor cultura corporativa.⁶

51%

Equilibrio trabajo-vida: consideran que su equilibrio trabajo-vida es positivo.⁶

69%

Desarrollo: rechazaría un trabajo si éste no ofreciese posibilidades de desarrollo profesional.⁶

28%

Lealtad: Esperan trabajar para menos de cinco empresas.⁶

53%

Salud: trabajadores que quisieran que sus empresas se centrasen más en su salud y bienestar.⁴

Los trabajadores más demandados tienen tres veces más probabilidades de trabajar para una empresa con un fuerte sentido del propósito.⁷





Nuevo trabajo. Nuevas reglas.

Cómo redefine la hipercolaboración
el trabajo individual y de equipo

Ilustraciones de
Pat Charoensiri y Gabriel Ribes

Amazon. Airbnb. Uber. Netflix.

Estas marcas disruptivas 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 Grupo 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 centrándose en las personas y construyendo una cultura para fomentar el pensamiento y la creatividad que solo ellas pueden ofrecer para impulsar la innovación.

¿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 aún más convencidos: el 93% cree que es fundamental para generar ideas exitosas.

Según un reciente artículo publicado en el New York Times sobre el proyecto Aristóteles de Google, las personas que trabajan en equipo innovan de forma más rápida, obtienen mejores resultados y afirman sentirse más satisfechas 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 las fallas 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.



Las empresas compiten por comprender cuáles son las necesidades de los consumidores, para ofrecerles algo más innovador, maravilloso y transformador que la competencia.

Los investigadores y diseñadores de Steelcase han estudiado equipos de alto rendimiento en América del Norte, Oriente Medio y Europa, para comprender el macrocambio hacia un nuevo tipo de trabajo en equipo. Observaron que los equipos se centraban 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 poder llegar más rápido al mercado

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 hiper-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 de Steelcase. «Los nadadores nadan cada uno en su propia pista, pero los jugadores de fútbol interactúan y se mueven constantemente, confiando los unos en los otros para ganar. Los nuevos equipos deben hacer 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. Si entendemos estas actividades, podemos diseñar espacios para ayudar a estos equipos a trabajar mejor.

«Los nuevos equipos deben navegar a un ritmo rápido, pasarse la pelota entre ellos, iterar y mejorar las ideas entre todos. Todos son responsables de que el trabajo continúe avanzando».

Gale Moutrey
Vicepresidente de Innovación
en el Espacio de Trabajo



Muchos equipos están adoptando prácticas como reuniones cortas o de pie y talleres diarios, que les ayuda a moverse con más rapidez y a estar más conectados con sus clientes.

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 lideran 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 para 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 enfoque 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 parejas, 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.



Falta de control
Las personas sienten una falta de control sobre su entorno y encuentran dificultades a la hora de equilibrar su trabajo individual con las necesidades del trabajo en equipo.



No encuentro "mi espacio"
Los equipos necesitan trabajar muy cerca de la información, pero a menudo no disponen de un «espacio de referencia» adecuado donde puedan hacerlo.

«La mayoría de las oficinas aún están diseñadas sobre todo para dar soporte al trabajo individual y a un proceso lineal».

Julie Barnhart-Hoffman
Investigadora Principal de Diseño de WorkSpace Futures

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 era 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.

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 con 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.

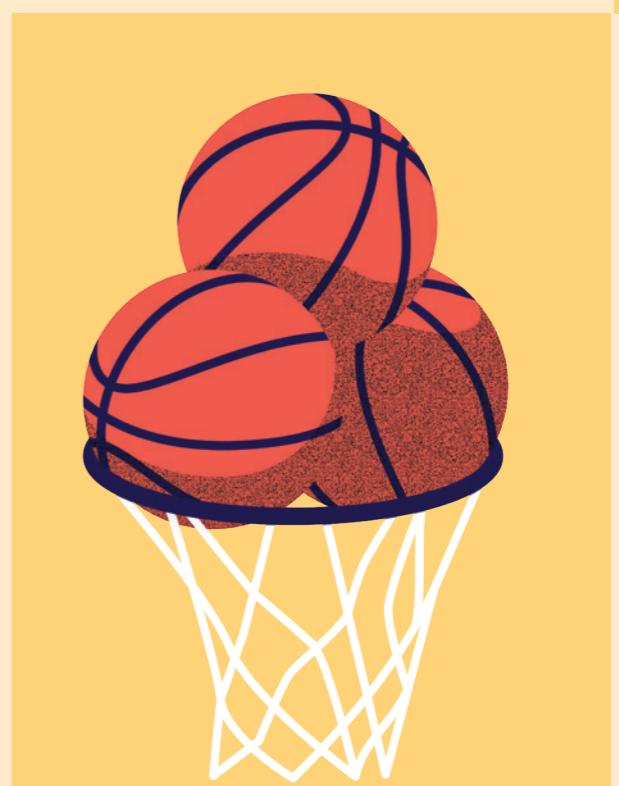
Otro problema: La tecnología más común utilizada por los miembros del equipo es para trabajar individualmente o ser visualizada, pero no para la creación en equipo o la interacción. Y, cuando existe, está dirigida principalmente a los ejecutivos y no a las personas que llevan a cabo la mayor parte de 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.



Nuevo trabajo. Oficina antigua.
La mayoría de las oficinas todavía están diseñadas para el trabajo lineal y no permiten el desarrollo del flujo de trabajo, las actividades y los comportamientos necesarios para las metodologías Design Thinking y Agile.



Las herramientas no funcionan
La mayoría de las personas no tiene acceso a la tecnología a gran escala para el trabajo en grupo, y el espacio a menudo se convierte en un obstáculo para aquellos que lo tienen, limitando su acceso y participación al contenido en la pantalla.



Las ideas no fluyen
La mayoría de los espacios de colaboración están diseñados para compartir información y para una participación más pasiva, lo que hace que las personas pierdan las ganas de participar física y emocionalmente en la resolución de problemas.

«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».

Gale Moutrey
Vicepresidenta de Innovación
en el Espacio de Trabajo

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 mundial 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 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.

Los equipos necesitan un lugar donde crear un «escenario» en el que organizar y priorizar el contenido.



Las personas necesitan poder cambiar de forma rápida entre las herramientas digitales y analógicas que les sirven para pensar, crear y colaborar.

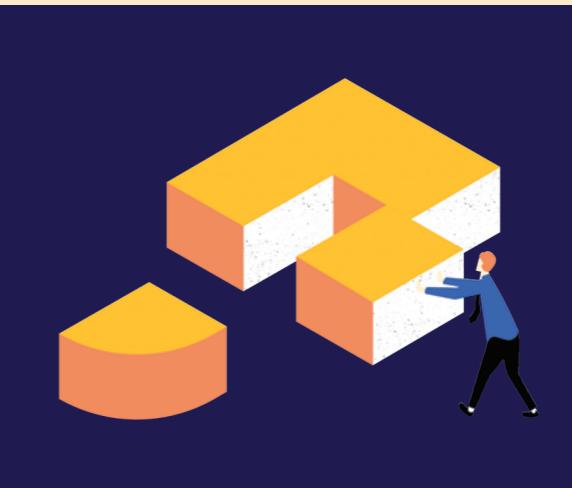
Los equipos necesitan poder desarrollar un sentido de identidad, cohesión y confianza.



Los equipos necesitan autonomía para rediseñar el espacio por sí mismos a medida que el trabajo fluye y cambia durante el proyecto.



Los individuos necesitan poder cambiar con rapidez entre el trabajo de colaboración en equipo y el trabajo individual.



El espacio debe permitir a las personas comprometerse de forma física con el contenido, cambiar posturas, mover materiales y adquirir nuevas perspectivas.





«Las personas piensan firmemente que el aprendizaje se produce cuando están conectadas 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 del 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 hipercolaborativos, 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 de 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.

«El aprendizaje se produce cuando estamos conectados, nos escuchamos y observamos. Así es como capturamos múltiples puntos de vista e incorporamos el aprendizaje dentro del proceso».

Julie Barnhart-Hoffman
Investigadora Principal de Diseño
de WorkSpace Futures

Un día en la vida de un equipo Agile.



Cuando se trata de Agile, todo tiene que ver con el equipo.

El Internet industrial de las cosas (IIoT) es una forma en que los fabricantes pueden ser más eficientes, mejorar la calidad y controlar los costes. El equipo IIoT de Kim es el encargado de convertir esas ideas en realidad. Crean plataformas que permiten a Steelcase recopilar datos de instalaciones en todo el mundo y mostrarlos de manera visual para ayudar a las personas a tomar mejores decisiones.

El equipo de Kim está compuesto por personas de IT e ingenieros industriales. Durante los últimos dos años y medio, han estado siguiendo principios Agile para obtener mejores resultados y más rápidamente. Las lecciones que están aprendiendo de Agile se están aplicando a equipos que van más allá del mundo de IT.

Para seguir el ritmo del estilo de trabajo actual, el equipo de Kim debe poder pasar sin problemas de una actividad a otra durante el día sin que el trabajo deje de fluir. Su nuevo espacio de trabajo pensado para el equipo, diseñado para ser compatible con Agile, ayuda a eliminar las barreras al progreso. De hecho, cuando los equipos de IT de Steelcase se trasladaron hace aproximadamente un año, aumentaron su capacidad de trabajo en un 36% (para obtener más información, lee «Transforming IT at Steelcase» en www.steelcase.com/agile-case-study).

Para entender cómo su espacio puede ayudar a mantener el flujo natural del trabajo Agile, hemos compartido cómo es un día normal para Kim y su equipo. Conoce cómo trabajan en un espacio diseñado para fomentar una cultura más Agile que les ayuda a moverse con más rapidez, probando y poniendo en práctica nuevas ideas para acercarse aún más a sus clientes.



8:00 AM
Comienzo de la jornada

El equipo de Kim comienza todos los días reuniéndose en su estudio, discutiendo unos con otros cuáles son sus tareas para ese día. La proximidad con los compañeros facilita obtener respuestas sin tener que programar reuniones ni esperar a que los correos electrónicos sean respondidos. A veces, ella se retira a un puesto de trabajo que está detrás del estudio para concentrarse, pero sigue escuchando lo que dice el equipo.



9:00 AM
Reunión de pie diaria

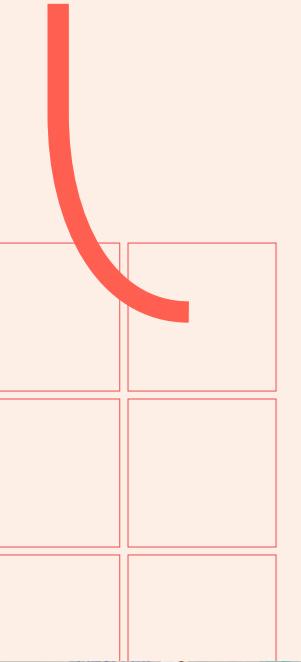
Les gusta reunirse en el porche frontal para celebrar su reunión de pie diaria. Este lugar informal junto al estudio también pertenece al equipo. Las posturas relajadas invitan a tener conversaciones abiertas e informales para discutir los puntos del día.



Los estudios no tienen puestos asignados, de modo que cada día los miembros del equipo pueden comunicarse entre sí, descubrir quiénes necesitan trabajar juntos y organizarse en consecuencia.

Más tarde, pueden volver al porche frontal para recibir a otros compañeros que tienen algo que ver en el proyecto. Permite a las personas trabajar más cerca del equipo sin tener la sensación de que se están entrometiendo en el trabajo que se está realizando en el estudio.





9:15 AM
Trabajo cara a cara

Después de una reunión corta de pie, normalmente cuentan con un periodo de tiempo para trabajar juntos, cara a cara, en su estudio.

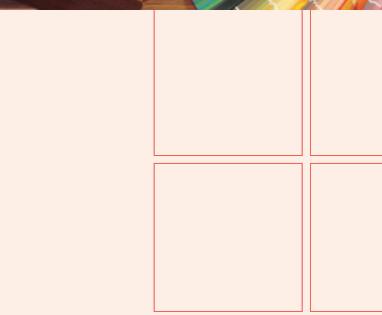


La presencia y la conexión son fundamentales para que el flujo de trabajo permita colaborar, para fomentar la cohesión del equipo y desarrollar empatía y confianza.



10:30 AM
Conexión con el cliente

Kim se relaciona con un cliente interno de operaciones para revisar los criterios del proyecto, recibiéndolo en un espacio de reunión cerrado a tan solo unos pasos del estudio. Esta zona llamada el Distrito de Negocios alberga espacios accesibles para todos.



Las grandes salas de reuniones, los enclaves compartidos y los puestos de trabajo brindan al equipo de Kim una multitud de lugares que favorecen la privacidad y la concentración de los equipos, las parejas o los individuos mientras siguen estando cerca del estudio. La transparencia de estos espacios fomenta el intercambio de información dentro de los equipos y entre ellos.



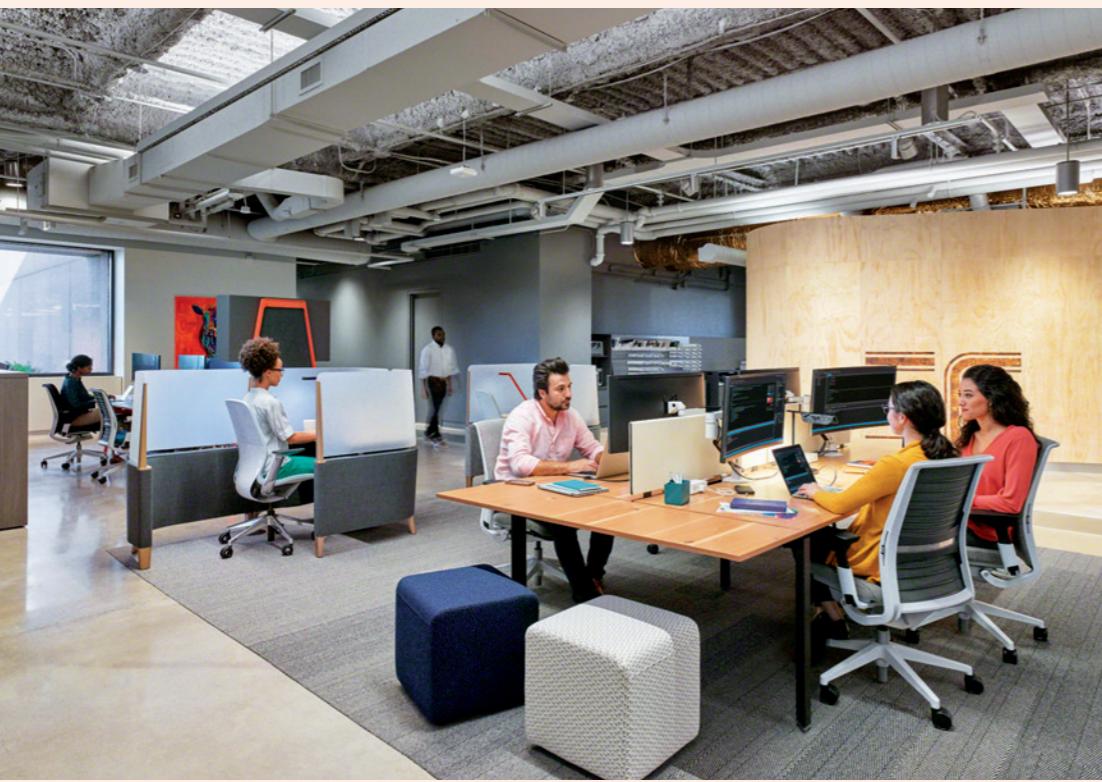


11:00 AM
Acampar aquí

Durante la conversación, Kim y su socio comercial deciden que necesitarán que alguien de esa unidad de negocio trabaje junto con el equipo de Kim durante la duración del proyecto.



Los guías al Campamento Flex. Estos espacios están disponibles para todo el mundo, permitiendo que se adapte al cambio tal como sucede con la práctica Agile. Las personas pueden «acampar» aquí durante horas o semanas para poder estar cerca del equipo Agile, lo que facilita las conversaciones informales.



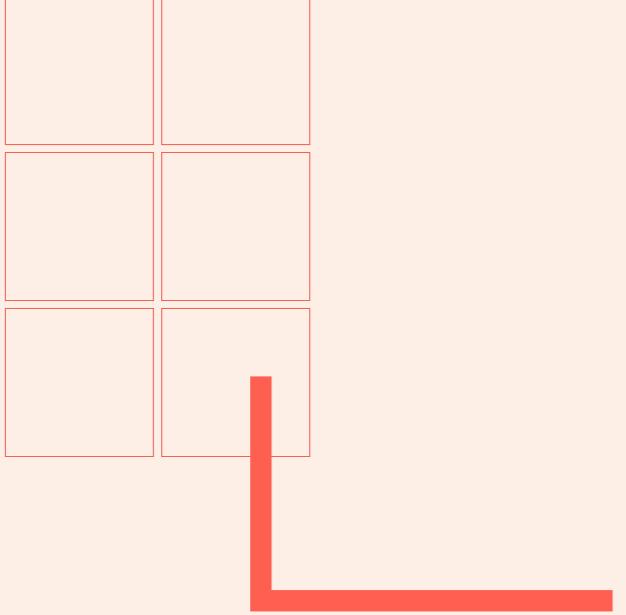
12:00 PM
Conversaciones de café

Kim pasa parte de su hora de almuerzo relacionándose con sus compañeros de trabajo fuera del equipo. Una cafetería central es un lugar para que los equipos se conecten, creando nuevas relaciones y enriqueciendo las redes.



Encontrarse con compañeros de otros equipos hace que Kim sepa lo que está sucediendo en el resto del departamento y le ayuda a conocer prácticas recomendadas de otros equipos.





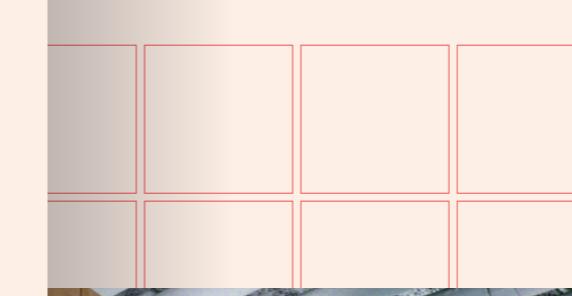
Estar rodeados del contenido facilita la rápida actualización y la ayuda mutua. Las interdependencias se vuelven visibles, se identifican los desafíos y se pueden considerar con antelación los enfoques alternativos a medida que los equipos aprenden de un sprint a otro.

1:00 PM Planificación del proyecto

Después de la comida, es hora de volver al estudio donde el equipo planifica el siguiente ciclo. A su alrededor, pizarras verticales y una pantalla digital los ayudan a visualizar y compartir sus pensamientos mientras debaten el plan para el próximo trabajo.



Al hacer visible el trabajo, los equipos son capaces de aprender unos de otros y proporcionar asistencia en caso de que se atasque alguna parte del proyecto.

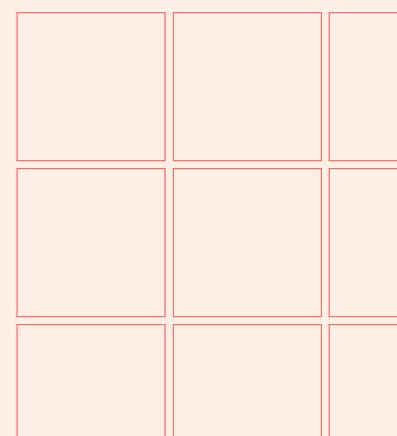


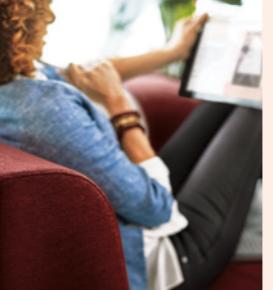
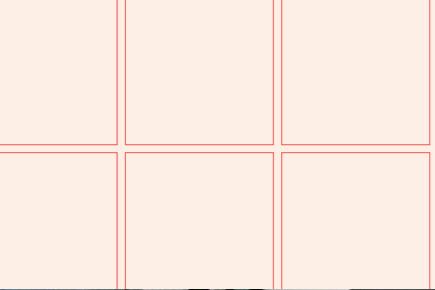
2:00 PM Eliminar obstáculos

Hoy han surgido algunas preguntas y el equipo de Kim necesita ayuda para eliminar algunos problemas en el trabajo. El equipo se dirige al área de liderazgo donde los líderes están presentes y accesibles. Aquí, los líderes utilizan paneles digitales que muestran los resúmenes de los proyectos Agile del equipo para fomentar la conciencia y la visibilidad.



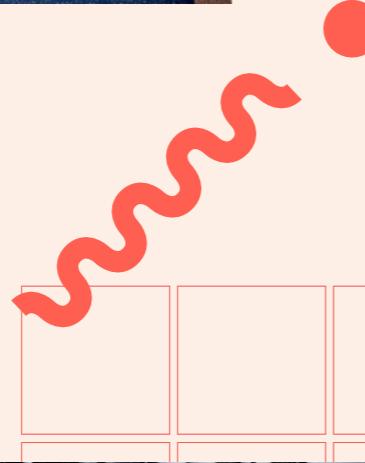
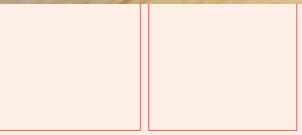
La comunicación con los líderes se produce en ambas direcciones. Los equipos están capacitados para compartir sus progresos y afrontar los desafíos de manera que los líderes puedan confiar en ellos. Los líderes comparten su estrategia de manera visible para que el equipo pueda ver cómo su trabajo apoya al negocio en su conjunto.





**2:30 PM
Recargar las pilas
y relajarse**

La naturaleza intensa de su trabajo conlleva que los miembros del equipo de Kim necesiten un espacio donde poder aislarse sin tener que alejarse. Para hacerlo, a menudo se retiran a un lugar llamado «el jardín».



Descansar de la cotidianidad puede ayudar a las personas a enfocar los problemas de una nueva forma. Los espacios de jardín individuales permiten a las personas conectarse con la naturaleza y concentrarse, alejados del equipo. Las áreas de jardín colaborativas ofrecen un punto donde poder socializar y cargar las pilas.

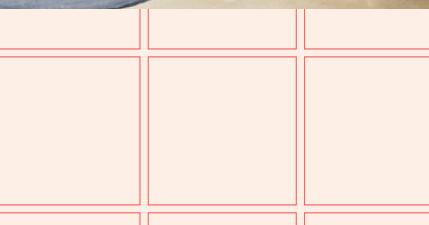


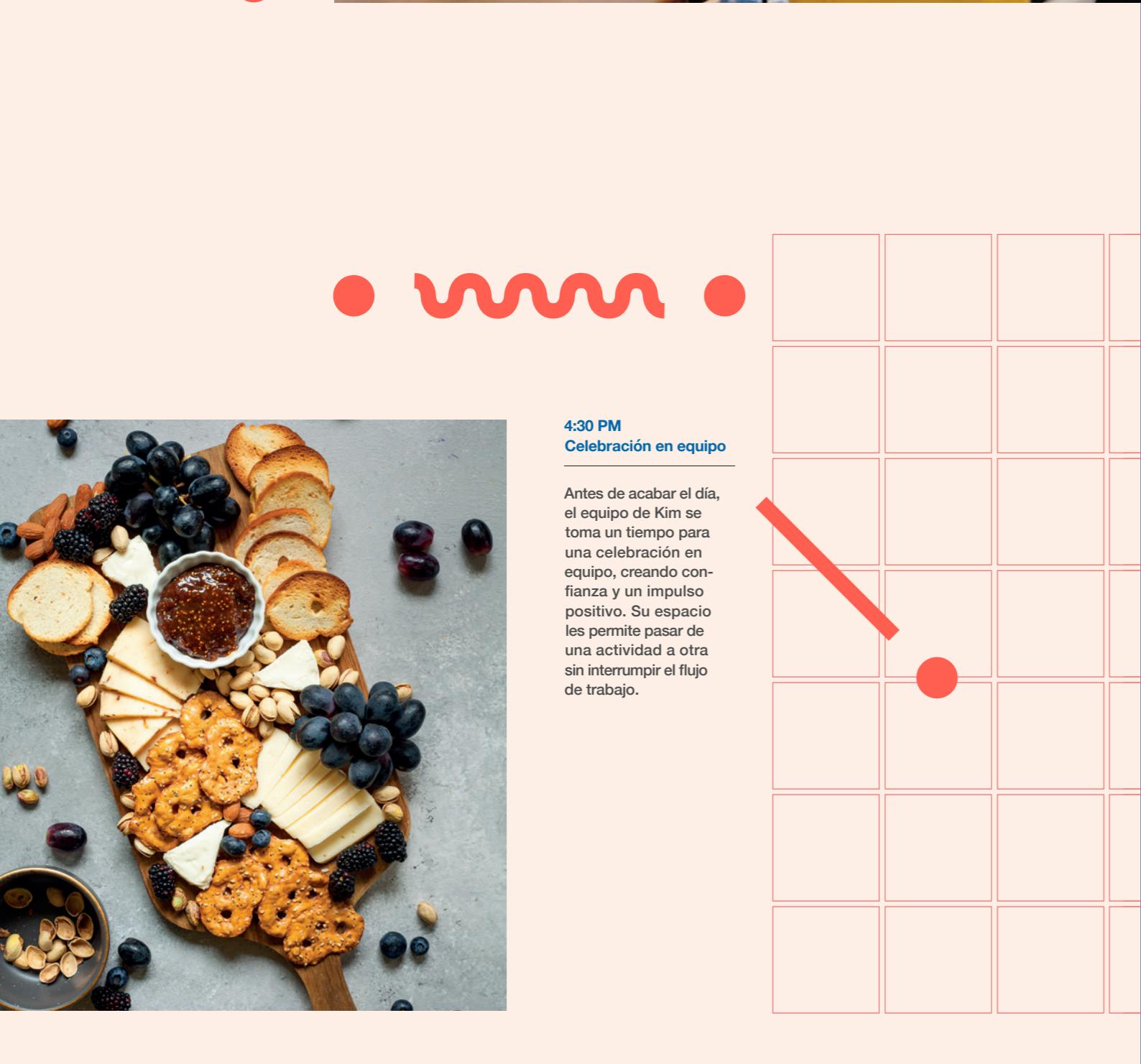
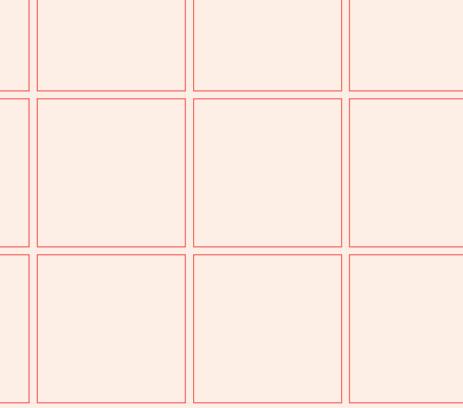
**3:30 PM
Colaboración cómoda**

Descansar y armarse con algunas nuevas ideas: los miembros del equipo de Kim colaboran con un compañero en Portland, Oregón, utilizando equipos de videoconferencia en una de las cabinas centrales compartidas.

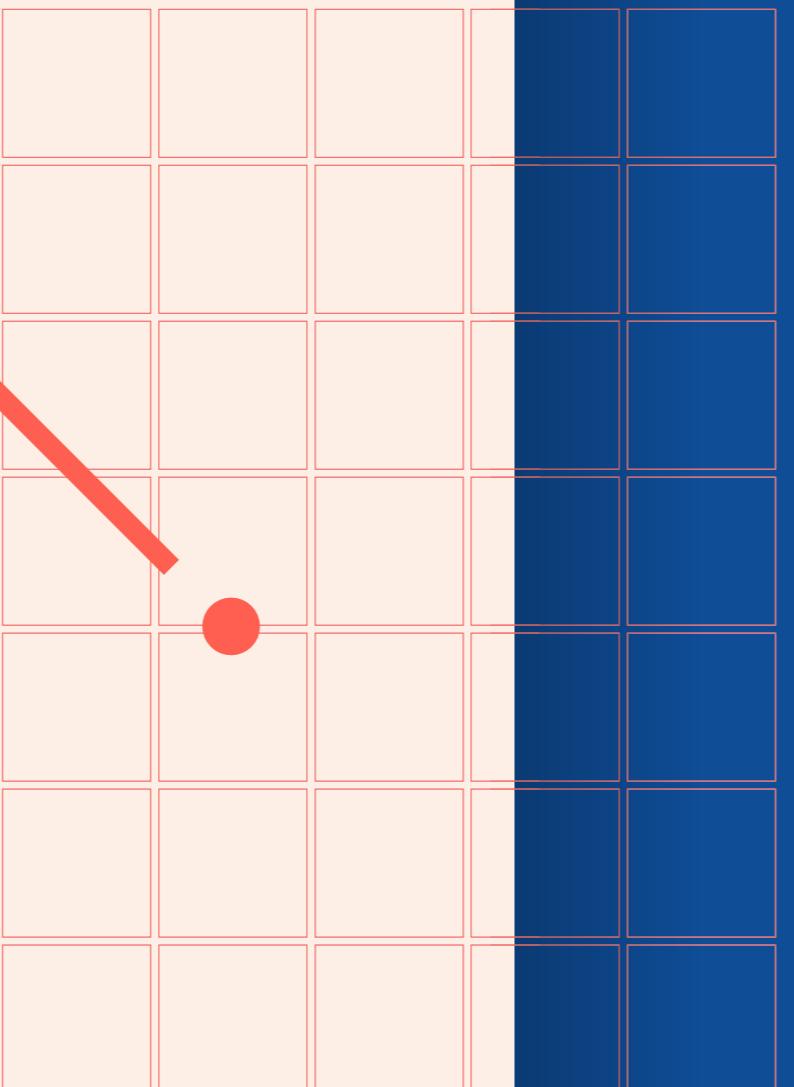


Debido a que las reuniones más tradicionales, como las de status y las sesiones de resolución de problemas, tienen lugar en el estudio del equipo, estas salas ofrecen entornos relajados y posturas informales que crean un ambiente cómodo que fomenta comportamientos de reuniones no tradicionales y mejora el pensamiento creativo.



**4:30 PM
Celebración en equipo**

Antes de acabar el día, el equipo de Kim se toma un tiempo para una celebración en equipo, creando confianza y un impulso positivo. Su espacio les permite pasar de una actividad a otra sin interrumpir el flujo de trabajo.

**Lo que estamos aprendiendo**

Nuestra área de IT en EEUU está en una etapa Agile y ahora, tras unos meses midiendo los resultados de su nuevo espacio, ya disponen de los primeros datos. Hemos analizado a conciencia la intersección del proceso, la cultura y el lugar para aprender más sobre cómo habilitar un entorno Agile adecuado. Hasta el momento, contamos con mediciones realizadas con varias fuentes: sensores, observaciones, entrevistas, talleres, etc. Tenemos resultados iniciales relacionados con Agile que nos gustaría compartir. Seguiremos midiendo y aprendiendo más a medida que se vaya desarrollando nuestro entorno. Esto ha sido lo primero que hemos aprendido:

Aprendizaje y productividad**36%**

Aumento en velocidad. El espacio de trabajo ayuda a las personas a obtener mejores resultados.

18%

menos de personas se preocupan por el acceso a los equipos y a las herramientas

11 %

de aumento de personas que afirma tener más espacios entre los que elegir.

9%

de aumento de personas que afirma tener acceso a espacios que les ofrecen una mayor privacidad.

6%

de aumento de personas que afirma tener un lugar donde cargar las pilas

Construyendo relaciones más sólidas con clientes y compañeros.

La confianza ha aumentado (a menos personas les preocupan los malentendidos entre compañeros).

Ha aumentado la cantidad de tiempo que las personas están en contacto con otros fuera del grupo.

Mayor colaboración con socios externos y clientes de IT

Sentirse valorado y conectado con el propósito

Los datos muestran que el espacio de trabajo hace que los individuos se sientan más valorados por la organización.

Mayor accesibilidad y visibilidad de los líderes con mayor transparencia.

Mayor conexión con la estrategia y el propósito corporativos.

Aumento del número de encuentros individuales entre líderes e individuos.

Crear espacio para las tribus modernas

Steelcase Flex Collection
crea espacios dinámicos para
los innovadores actuales

Todos queremos estar en el equipo que modifique la industria, y no en el que se queda quieto mirando. Queremos ser de los que aporten las ideas más novedosas y anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, incluso antes que las perciban; los que llevemos al mercado una idea de manera tan rápida e impecable que dejemos a la competencia boquiabierta.



Hemos renunciado al mito del genio solitario que vendrá a salvarnos.

Las empresas que están prosperando han aprendido que trabajar en equipo, y una cultura que los respalde, es la única manera de hacer que pueda producirse la innovación. Sin embargo, los equipos se enfrentan a un nivel de complejidad sin precedentes y se intensifica la necesidad de velocidad. Han pasado rápidamente de una cultura cargada de jerarquías y prácticas que dieron forma al trabajo en el pasado, a convertirse en tribus modernas: unidades que se comportan de manera fundamentalmente diferente a la de hace cinco años. (Para saber más sobre cómo ha cambiado el trabajo en equipo, lea: Nuevo trabajo. Nuevas reglas, en la página 22). Estas tribus son una familia, cuyo sello distintivo es la hipercolaboración, que trabajan de forma interdependiente en ciclos rápidos, dejando a su paso mensajes instantáneos y notas adhesivas.

Estas tribus modernas adoptan prácticas como Agile y Design Thinking para tratar de mantenerse por delante de la competencia. Estas metodologías, que anteriormente habían sido solo del dominio de los equipos de IT o creativos, se están generalizado y se están adoptando y adaptando para ayudar a los equipos a aprender más rápido, mitigar los riesgos y realizar sus tareas. Estos equipos están adoptando rituales como reuniones de pie, reuniones cortas, sesiones de creación de ideas y talleres diarios que les ayudan a estar más conectados con sus clientes, de modo que puedan desarrollar soluciones con una mayor probabilidad de dar en el blanco.



Estas tribus son una familia cuyo sello distintivo es la hipercolaboración, que trabajan de forma interdependiente en ciclos rápidos, dejando a su paso mensajes instantáneos y notas adhesivas.

«Los equipos necesitan flexibilidad para cambiar sus actividades diarias. Sobre todo, necesitan poner en práctica métodos Agile y Design Thinking para ser capaces de cambiar su forma de trabajar. Este cambio nos obligó a buscar soluciones bajo una nueva óptica».

Bill Bennie
Director de Diseño de Steelcase

Todo es cuestión de control

Una vez que los equipos comienzan a trabajar de maneras tan distintas, se dan cuenta rápidamente de que los entornos laborales típicos creados pensando en los procesos lineales y el trabajo individual simplemente han dejado de funcionar.

«Los equipos necesitan flexibilidad para cambiar sus actividades diarias. Sobre todo necesitan poner en práctica métodos Agile y Design Thinking para ser capaces de cambiar su forma de trabajar. Este cambio nos obligó a buscar soluciones desde una nueva óptica», afirma Bill Bennie, Director de Diseño de Steelcase.

Bennie formó parte de un equipo multidisciplinar de diseñadores, investigadores, ingenieros y gerentes de proyectos de Steelcase que salió a observar a estos equipos creativos y de alta tecnología de EEUU, Europa y Oriente Medio a comienzos de 2017. Hablaron con personas que se habían sentido frustradas y desanimadas tratando de salir adelante en unos espacios y con una tecnología que no satisfacían sus necesidades. De quienes más aprendieron fue de los que no estaban dispuestos a adaptarse al orden establecido y que comenzaron a transformar sus espacios.

Estas transformaciones, junto con investigación primaria y secundaria sobre el trabajo en equipo, alentaron a los diseñadores a imaginar algunas soluciones radicalmente distintas.

Su idea: Crear un sistema interconectado que diese apoyo tanto a las actividades del equipo más grande como al

trabajo individual. «En lugar de algo nuevo, acabamos creando piezas que se pudieran mover y combinar para permitir a las personas reconfigurar su espacio en cuestión de minutos. Las piezas funcionan bien por separado pero, al igual que los equipos, funcionan mejor juntas», afirma Bennie.

Adoptando conceptos Agile, reclutaron a los equipos de IT de Steelcase para probar nuevas ideas en un espacio prototípico. Colaboraron ofreciendo un feedback rápido y cíclico que permitía mejoras continuas en los modelos iniciales. El resultado fue Steelcase Flex Collection, un nombre bastante adecuado porque la idea tiene que ver con la flexibilidad: mesas, pizarras para rotuladores, carritos, pantallas y accesorios que cualquier persona puede reorganizar a su antojo para crear entornos para que los equipos y los individuos realicen su trabajo de la mejor manera posible. La colección está diseñada para facilitar pasar de una actividad a otra, desde la generación de ideas a un taller, o desde reuniones de pie diarias hasta una revisión rápida.

Ya sea con ruedas o patas deslizantes, Steelcase Flex está diseñado para moverse con facilidad y da a los equipos permiso para tomar el control y crear su propio espacio. Los detalles, como el carro para pizarras, que contiene ocho pizarras, y los percheros en las mesas para colgar una mochila o cualquier otro accesorio, fueron diseñados teniendo en cuenta las necesidades del equipo y de las personas que los crearon.

Rebelión en la oficina

«Los equipos necesitan flexibilidad para cambiar sus actividades diarias. Sobre todo necesitan poner en práctica métodos Agile y Design Thinking para ser capaces de cambiar su forma de trabajar. Este cambio nos obligó a buscar soluciones desde una nueva óptica», afirma Bill Bennie, Director de Diseño de Steelcase.

«Los equipos necesitan flexibilidad para cambiar sus actividades diarias. Sobre todo necesitan poner en práctica métodos Agile y Design Thinking para ser capaces de cambiar su forma de trabajar. Este cambio nos obligó a buscar soluciones desde una nueva óptica», afirma Bill Bennie, Director de Diseño de Steelcase.

«Los equipos necesitan flexibilidad para cambiar sus actividades diarias. Sobre todo necesitan poner en práctica métodos Agile y Design Thinking para ser capaces de cambiar su forma de trabajar. Este cambio nos obligó a buscar soluciones desde una nueva óptica», afirma Bill Bennie, Director de Diseño de Steelcase.

Steelcase Flex se inspira en equipos que trabajaban en espacios no concebidos para el trabajo en equipo, que no se adaptaban a los espacios estáticos y, por lo tanto, los hackeaban.

Cinco formas en las que los equipos hackearon su espacio

Espacio de trabajo DIY
Los equipos movieron y readaptaron los objetos para crear los entornos necesarios para sus distintas actividades. Uno de los equipos sacó una puerta de sus bisagras para construir una «mesa» común. Este enfoque DIY obligó a las personas a colocar cables de alimentación en estos espacios improvisados, convirtiéndose rápidamente en una incómoda maraña que dificultaba el movimiento.



Reivindicando su espacio
Los equipos construyeron su propio territorio evitando así las distracciones. Movieron los paneles de visualización, las papeleras y todo lo que pudieron encontrar, para establecer límites.



Invasión de notas adhesivas
Los equipos cubrían las superficies con notas adhesivas (pizarras, paredes e incluso los techos) desesperados por compartir ideas e información.



Hacerlo propio
Las personas hacían todo lo posible para personalizar su espacio y controlar su privacidad. Utilizaban elementos aleatorios como cajas de pizza y plantas para limitar las distracciones visuales y transmitir el mensaje «no molestar».



No te lo puedes llevar
Los miembros del equipo adaptaban los ordenadores en un esfuerzo por compartir ideas con sus compañeros de trabajo o usaban palos selfie para intentar ayudar a los compañeros remotos a sentirse parte del grupo. Incapaces de llevar los paneles de visualización a otras partes o acceder a tecnología a gran escala, las personas, en su intento por interactuar con el contenido, finalmente acababan desconectándose.

«Hoy día existen muchos entornos en los que se pone a las personas y se les pide que colaboren. Y nos sorprende ver que eso no funciona y que se sienten frustradas. Los equipos no tienen el control necesario para poder pasar fácilmente de una actividad a otra. No tienen la oportunidad de reconfigurar el espacio a su antojo a medida que cambian las necesidades o prioridades del equipo».

Vanja Masic
Directora de Experiencia de Usuario de
Steelcase WorkSpace Futures



Simple

Eficaz

Accesible

Presentamos Steelcase Flex Collection



Steelcase Flex Collection ayuda a los equipos a adaptar su espacio a medida que va cambiando el trabajo. Conoce cómo los equipos que ponen en práctica Design Thinking y Agile son capaces de reconfigurar rápida y fácilmente su espacio.



Estudio creativo

Los equipos que practican Design Thinking se sumergen profundamente en los problemas desarrollando empatía y comprensión hacia el cliente. Deben empaparse de información y buscar patrones para satisfacer las nuevas necesidades. Trabajan juntos para desarrollar las ideas de cada uno y se separan para analizar, sintetizar y generar un nuevo punto de vista que aportar al equipo. Steelcase Flex Collection se adapta a los vaivenes del trabajo individual y el trabajo en equipo.



Las pantallas visuales ayudan al equipo de diseño de esta revista a montar y compartir su diseño. Steelcase Flex Board Cart permite al equipo llevar las pizarras de la colección a cualquier lugar y el riel y el soporte de pared sujetan las pantallas visuales.



Estimule las ideas con un espacio creado para fomentar la participación en una sesión productiva. Las mesas dan apoyo a las posturas de pie y el carro (a la derecha) tiene pinzas para sujetar pizarras o pantallas, así como cualquier otra cosa que pueda necesitar el grupo, como notas adhesivas, marcadores, sujetapapeles, etc., dentro de las cestas que pueden embutirse debajo de la pantalla.



Steelcase Flex está diseñado para moverse con facilidad y da a los equipos permiso para tomar el control y crear su propio espacio.

Estudio creativo



Las pantallas autoportantes crean una separación que permite concentrarse.

El equipo une cuatro mesas para trabajar de pie, creando una gran superficie de trabajo para un taller de Design Thinking. Rodeados de su información e ideas, pueden fluir rápidamente.



Estudio Agile

Los equipos Agile se guían por un conjunto de ceremonias que celebran su proceso y los mantienen conectados con las necesidades de sus clientes. El enfoque Agile para resolver problemas implica una gran cantidad de trabajo individual, conectándose después de nuevo con el equipo, algo crucial para avanzar en el proyecto. Steelcase Flex Collection permite la transición del equipo para poder trabajar colectivamente, en pareja o en solitario sin interrumpir el flujo de trabajo.



El equipo une dos mesas para trabajar de pie para realizar una revisión rápida del progreso del trabajo para su cliente. El límite acústico integra una pizarra que ayuda a mostrar información para que llegue rápidamente a las personas.



Estudio Agile

Steelcase Flex facilita pasar de una actividad a otra.

Este equipo Agile se reúne alrededor de la mesa de Steelcase Flex para su reunión de pie diaria, una reunión rápida y directa que dura 15 minutos. El panel acústico incluye soportes de clasificación que sostienen las pizarras de la colección, tanto horizontal como verticalmente.



Las mesas regulables en altura con ruedas direccionales, permiten a los miembros del equipo situarse unos juntos a otros para trabajar en pareja y separarse cuando necesiten concentrarse. Las tomas de corriente integradas cuentan con un máximo de siete enchufes en un solo cable, simplificando los movimientos. Las pantallas se pueden ajustar para crear privacidad o intimidad, dependiendo de la preferencia.

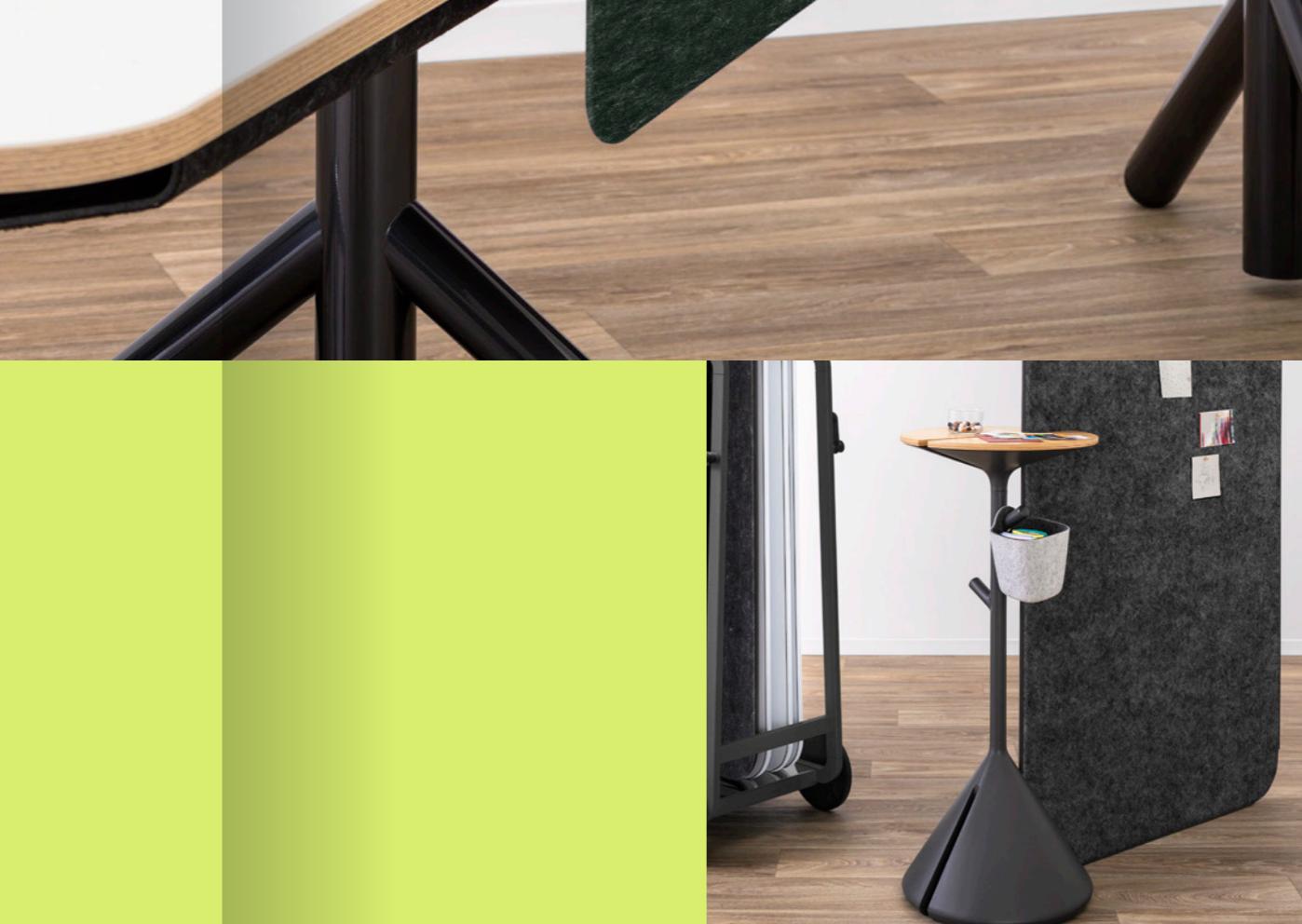


«Todas las piezas de Steelcase Flex Collection funcionan bien por separado pero, al igual que los equipos, funcionan mejor juntas».

Bill Bennie
Director de Diseño de Steelcase

Mesa regulable en altura
Diseñada para la movilidad y la funcionalidad, la mesa regulable en altura con ruedas direccionales permite el movimiento, cuenta con regletas integradas con hasta siete enchufes y biombo curvos ajustables que pueden ser configurados por cualquiera para lograr privacidad e intimidad.

Límites acústicos
Los límites acústicos móviles proporcionan una división espacial flexible, privacidad acústica y permiten la integración de pizarras para rotuladores y pantallas para mostrar información.



Pantallas
Las ligeras pantallas vienen en tres tamaños, son plegables y ofrecen infinitas posibilidades para la privacidad, dividen el espacio y mantienen la información visible.



Pantallas
Las pantallas curvas ajustables pueden configurarse por cualquiera para conseguir privacidad e intimidad.

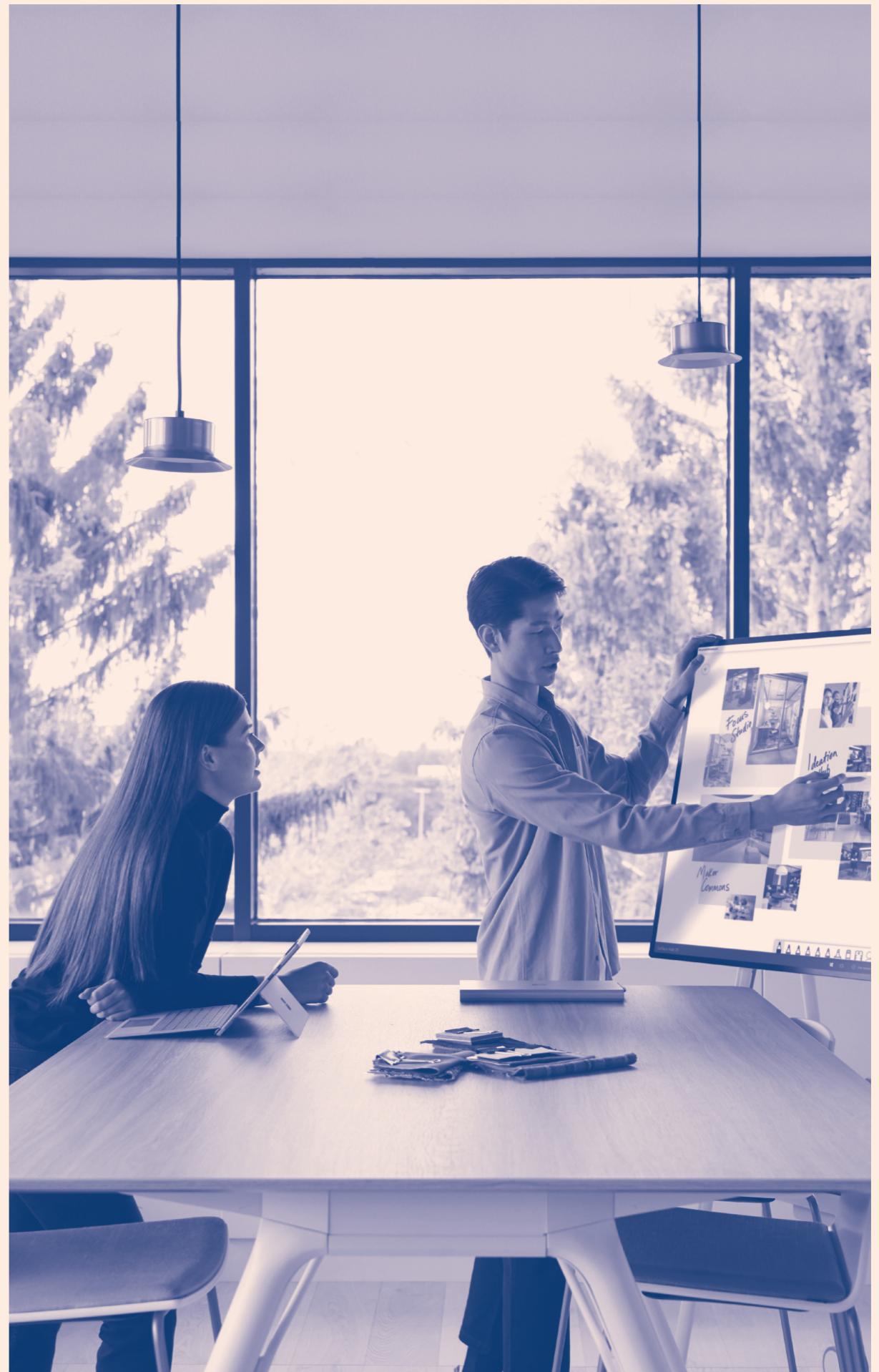


Carros
La familia de carros proporciona a los equipos personalización y almacenamiento, un lugar donde mostrar información al tiempo que crea una barrera que divide el espacio. Diseñado para la movilidad, el carro de equipo y el carro para pizarras mantienen los elementos esenciales del equipo accesibles y visibles.



La ciencia de la colaboración

Cómo el cuerpo activa el cerebro y mejora las ideas



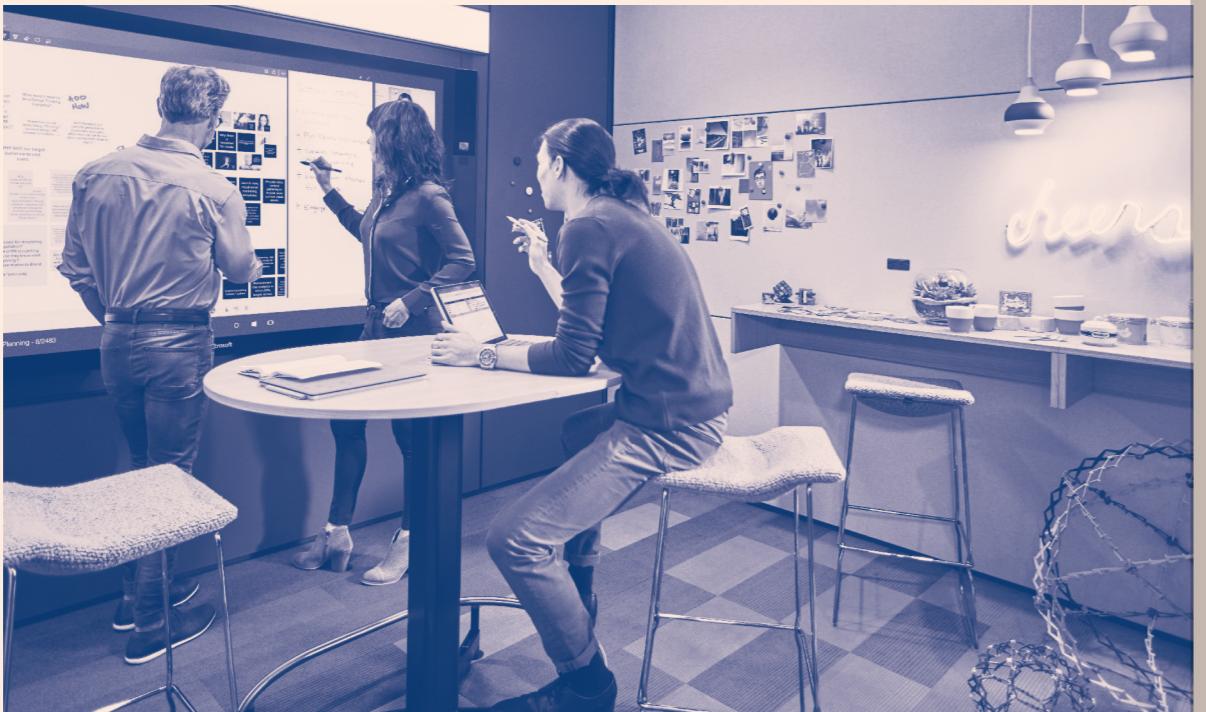


Intentas fingir interés, pero es difícil mantener la concentración. No es culpa tuya. El espacio en el que te encuentras facilita a menudo una desconexión involuntaria entre el cuerpo y el cerebro.

Si preguntamos a las personas en qué lugar tienen las mejores ideas, seguro que los oiremos decir: «cuando voy a correr, cuando camino por el campo», o el consabido: «en la ducha». Pero ¿con qué frecuencia oímos a alguien decir que ha tenido sus mejores ideas sentado en una sala de reuniones en el trabajo? Probablemente nunca. Curiosamente, las organizaciones tienen una necesidad imperiosa de buenas ideas en su esfuerzo por prosperar y crecer. Sin embargo, los lugares que suelen proporcionar a los equipos para que trabajen juntos y resuelvan problemas tienen mayores probabilidades de hacer que las personas se dispersen y desconecten en lugar de crear algo realmente novedoso y transformador.

Todos hemos asistido a este tipo de reuniones: Entramos en una sala, nos sentamos en una fila de sillas enfrente de una mesa (donde no podemos establecer contacto visual con facilidad con todos) y un líder lleva las riendas de la conversación. Es raro que alguien se levante a no ser que se trate del ponente, así que permanecemos sentados en una cómoda silla y pronto nos damos cuenta de que las personas están revisando su correo.

El movimiento físico, las posturas y los gestos influyen en nuestra forma de pensar y de sentir. Como afirma la científica cognitiva y ahora presidenta de Barnard College, Sian Beilock, «El cuerpo humano no es solo un dispositivo pasivo que pone en práctica los mensajes que le envía el cerebro, sino más bien una parte integral de cómo pensamos y cómo tomamos decisiones». En su libro, «How The Body Knows Its Mind» (Cómo el cuerpo conoce a su cerebro), Beilock argumenta que nuestro cuerpo «boicotea» a



Estar de pie permite conectarse cognitivamente



nuestro cerebro, y que el movimiento afecta a nuestros pensamiento y decisiones. ¿Por qué a menudo creamos entornos laborales que fomentan de manera sutil posturas y comportamientos pasivos?

¿Por qué no hay, por ejemplo, más espacios de colaboración que fomenten estar de pie? Ya sea apoyados en un taburete, una barandilla, el respaldo de una silla o el brazo de un sofá, las personas que están de pie generan más ideas que aquellas que están sentadas en sillas. Sentarse en una silla provoca que las personas se aferren a sus propias ideas y reaccionen de forma negativa ante las de los demás. En otras palabras, existe una correlación clara y visible entre lo que experimentan los cuerpos de las personas y lo que sucede en sus mentes. Por lo tanto, en cualquier entorno donde se suponga que vayan a generarse ideas, es bueno contar con una opción donde uno pueda estar de pie, fomentando una aptitud abierta, facilitando el movimiento y activando la interacción.

«Trabajar de pie permite unirse cognitiva y emocionalmente, a la vez que no te limita ni física ni mentalmente», explica Frank Graziano, uno de los investigadores de Steelcase WorkSpace Futures que ha estado estudiando durante décadas el impacto ambiental. Sin embargo, a pesar de esta visión, la mayoría de las organizaciones no aprovechan el potencial del entorno físico para proporcionar a las personas lo que realmente necesitan para hacer mejor su trabajo.

Reunirse no es colaborar

«Creo que uno de los errores generalizados más extendidos de las personas es definir la colaboración como comunicación», observa Donna Flynn, vicepresidenta de WorkSpace Futures en Steelcase. «Se celebran reuniones, muchas reuniones, y a menudo de ellas apenas se obtienen resultados que valgan la pena, porque la mayor parte del tiempo se consume informando sobre un problema en lugar de resolverlo de manera activa».

Según una reciente encuesta de Steelcase a más de 3.000 personas en América del Norte, Europa y Asia, el trabajo en equipo se ha transformado en la nueva norma y las personas que trabajan en oficinas pasan más tiempo con otros que trabajando individualmente. La gran mayoría de los encuestados (el 97%)

considera que la colaboración es importante para su trabajo y el 90% cree que es la manera de generar mejores ideas.

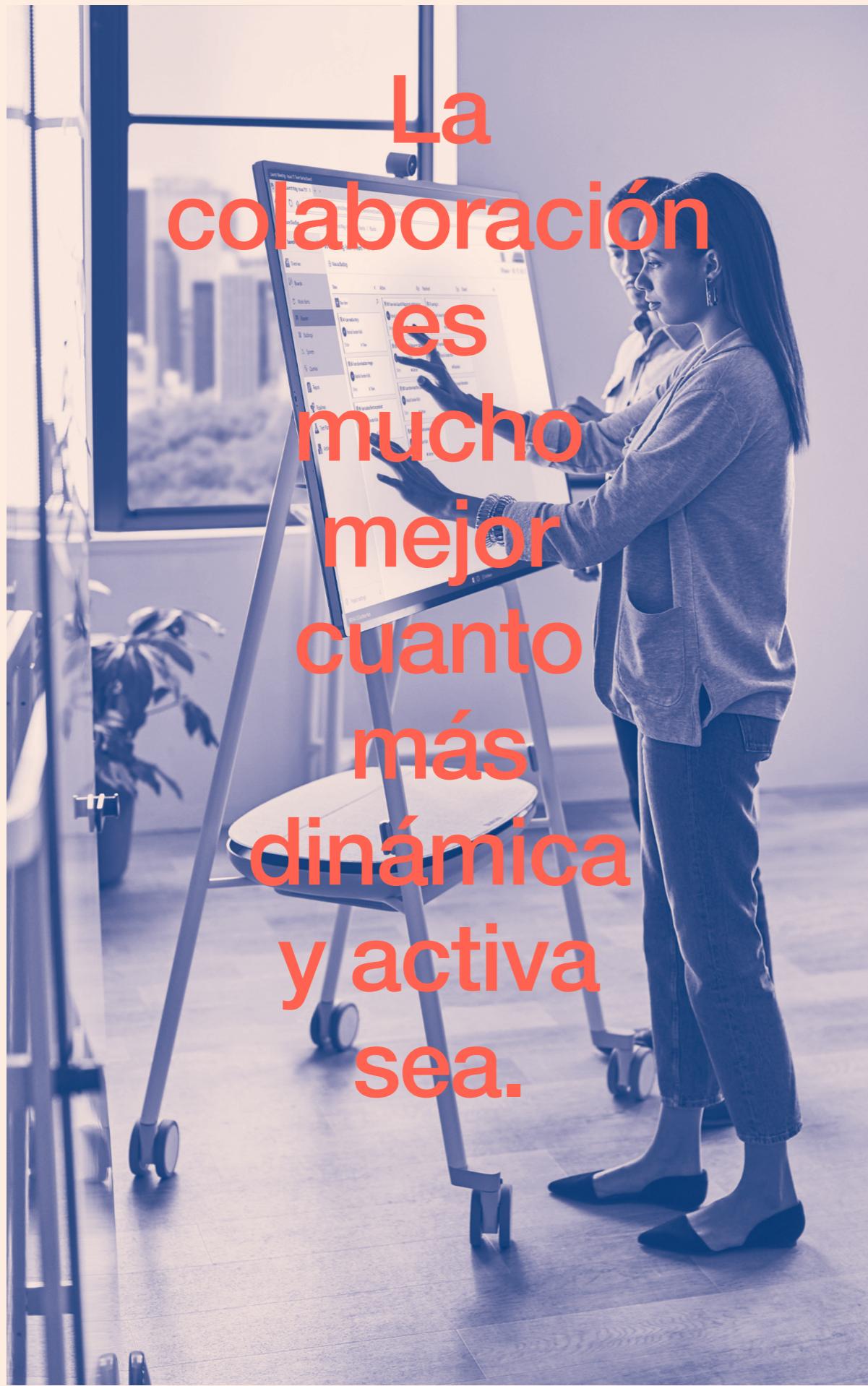
Muchas de las reuniones que tienen lugar hoy día tienen que ver con compartir información, con las actividades evaluativas o con revisiones ejecutivas, que son formas importantes de colaboración. Pero la forma de colaboración más estimulante es la generativa, ya que nos lleva a generar nuevas ideas y fomenta la innovación, algo que casi nunca ocurre en los entornos de reunión comunes. La mejor y más creativa parte de la colaboración es la actividad y el dinamismo, en lugar de la pasividad y el sedentarismo. «Nuestro cuerpo y cerebro necesitan moverse para ser creativos», afirma Flynn.

No es culpa tuya

A medida que las organizaciones se van centrándolo en la colaboración como medio para alcanzar la innovación, las personas se topan con algunos obstáculos. La mayoría de ellas (el 70%) aún está intentando colaborar en salas tradicionales que consumen el oxígeno de la creatividad. Estos espacios normalmente están cerrados (75%) y la gran mayoría de estas sesiones de colaboración están programadas (81%) en lugar de ser espontáneas. A menudo las tecnologías de colaboración para mostrar información e ideas no están accesibles. Esperar que las personas colaboren en entornos como estos es como esperar que alguien baile con una camisa de fuerza: es imposible que lo haga bien.

«Las organizaciones deben crear los espacios que ayuden a las personas a para obtener resultados impactantes», afirma Flynn. «En este momento, pasamos juntos mucho tiempo de manera poco eficaz. Si podemos





La
colaboración
es
mucho
mejor
cuanto
más
dinámica
y activa
sea.



«Nuestro
cuerpo
y
cerebro
necesitan
moverse para
ser
creativos».

Donna Flynn
Vicepresidenta de WorkSpace Futures
de Steelcase

Aviva las buenas ideas: Actívate

Un reciente estudio en más de 3.000 personas de América del norte, Europa y Asia revelan que los trabajadores están deseando mejorar su experiencia de colaboración.

¿Por qué nos movemos?

La neurociencia ha descubierto una relación entre la actividad física, la creatividad y el aprendizaje. Acciones críticas para poder innovar.



El movimiento del cuerpo puede llevar a un mayor proceso cognitivo. El movimiento físico puede ayudar a potenciar el aprendizaje y la memoria.

Desplazarse incrementa la inspiración creativa en un 60%

La postura tiene un efecto directo en el comportamiento. Las posturas activas facilitan la generación de ideas.

Sentarse durante 30 minutos puede ralentizar la actividad cerebral.

Estar de pie mejora el humor y la memoria, y estimula el cerebro para forjar nuevas secuencias neuronales.

La colaboración activa

El 72% de las personas quieren poder moverse mientras colaboran
El 53% puede.

El 54% de las personas quiere poder reconfigurar el mobiliario
El 38% puede.

Hay una gran diferencia entre lo que las personas desean y la posibilidad que tienen para moverse mientras colaboran.

La colaboración activa favorece que las personas trabajen físicamente involucradas en la generación de ideas.



La colaboración hoy

¿Cuán importante es la colaboración para tu trabajo?
97% de moderada a extremadamente importante

¿Por qué es importante la colaboración?
90% Crea mejores/nuevas ideas
89% Mejora la precisión del trabajo
86% Obtiene distintos puntos de vista



Dónde y cómo colaboran las personas

La mayoría de las personas trabajan en espacios tradicionales que son desalentadores a la hora de participar activa y espontáneamente.

	Informal
Tradicional	70%
Cerrada	25%
Programada	19%

Las barreras

73% Incapaz de acceder a las personas apropiadas.



Las personas pasan más tiempo juntas que solas
54% con otros
46% trabajo individual

66% Falta de tecnología para mostrar la información de forma visual.



Los trabajadores pasan la mayoría del tiempo colaborando, pero tienen menos acceso que sus jefes a las tecnologías necesarias para mostrar la información.

	Abierta
C-Suite	23%
Resto	28%

	Espontánea
C-Suite	63%
Resto	33%

70% Incapaz de acceder a la información necesaria en el momento.



68% Dificultad para permanecer concentrado entre las distracciones.



La posibilidad de resolver problemas está influenciada por cómo nos movemos.

¿Por qué nos movemos?

La neurociencia ha descubierto una relación entre la actividad física, la creatividad y el aprendizaje. Acciones críticas para poder innovar.



El movimiento del cuerpo puede llevar a un mayor proceso cognitivo. El movimiento físico puede ayudar a potenciar el aprendizaje y la memoria.



Desplazarse incrementa la inspiración creativa en un 60%.



La postura tiene un efecto directo en el comportamiento. Las posturas activas facilitan la generación de ideas.



Sentarse durante 30 minutos puede ralentizar la actividad cerebral.



Estar de pie mejora el humor y la memoria, y estimula el cerebro para forjar nuevas secuencias neuronales.

La colaboración activa

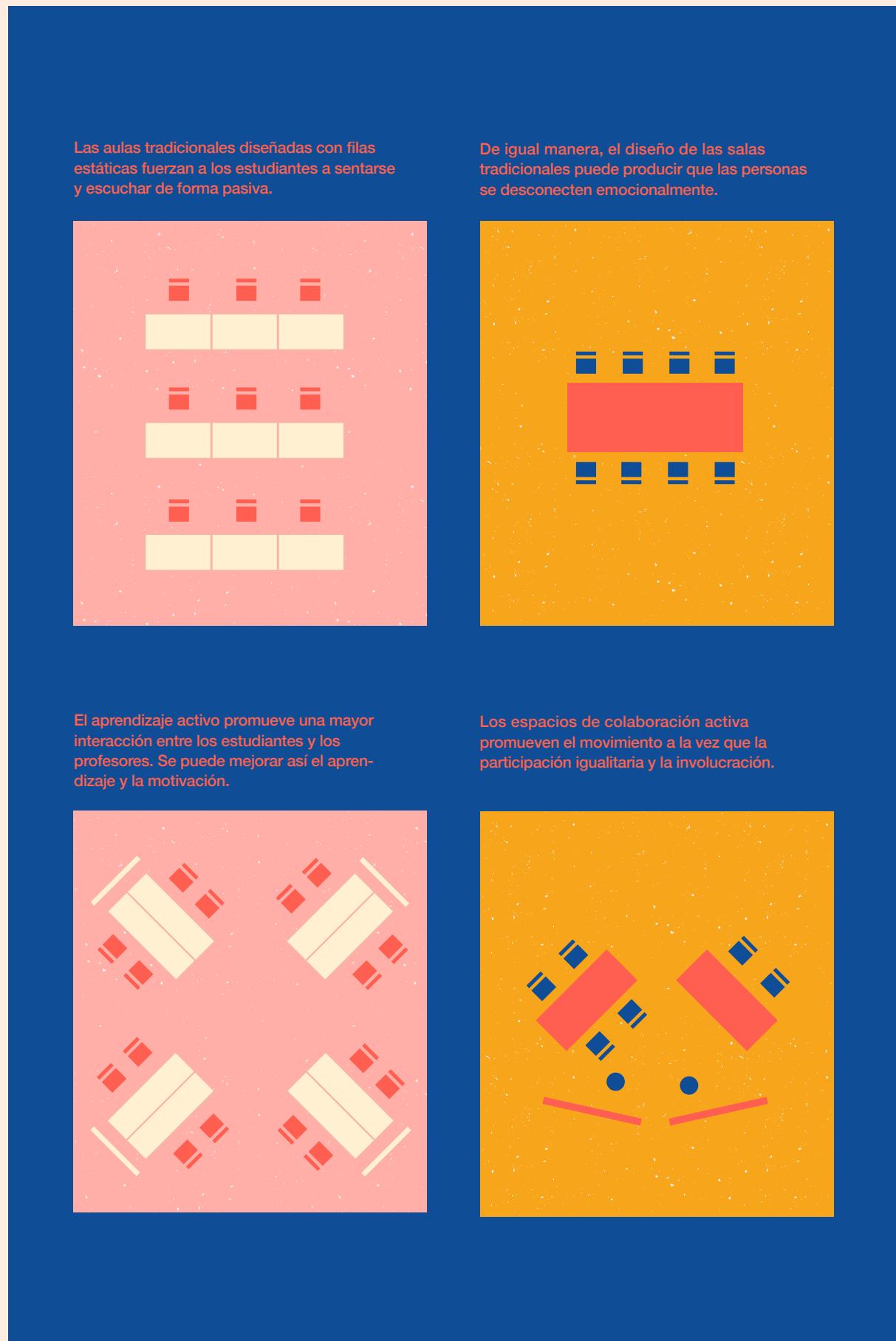
El 72% de las personas quieren poder moverse mientras colaboran.
El 53% puede.

El 54% de las personas quiere poder reconfigurar el mobiliario.
El 38% puede.

Hay una gran diferencia entre lo que las personas desean y la posibilidad que tienen para moverse mientras colaboran.



La colaboración activa favorece que las personas trabajen físicamente involucradas en la generación de ideas.



ayudar a replantear la colaboración para hacer que las herramientas, los espacios y las prácticas sean realmente las apropiadas, todos saldremos ganando: las personas, los equipos y las empresas».

El aprendizaje activo inspira la colaboración activa

Las organizaciones que innovan construyen culturas que fomentan el aprendizaje como comportamiento clave. Animan a los equipos a probar nuevas ideas, conceptualizar prototipos, aprender qué es lo que funciona y qué no y volver a repetir el ciclo. Los entornos de aprendizaje desempeñan un papel fundamental en la innovación. Por eso tiene sentido analizarlos para saber si esos conceptos podrían aplicarse en los entornos laborales.

La teoría del aprendizaje activo reconoció que las clases tradicionales diseñadas con filas fijas colocadas mirando hacia el frente, con poca flexibilidad para las distintas actividades, no se adaptaban a la manera de aprendizaje de los estudiantes del siglo XXI. Los investigadores de Steelcase analizaron la forma de diseñar entornos para el aprendizaje que se adaptasen a los distintos modelos y alentasen a los estudiantes a participar de una manera más activa. En los entornos de aprendizaje activo, los instructores y los estudiantes pueden reorganizar con facilidad sus espacios para respaldar el trabajo en grupos pequeños, las discusiones de los grupos grandes o el aprendizaje individual. A diferencia de las clases antiguas, en éstas los estudiantes pueden moverse a través del aula según sus necesidades e interactuar con los instructores y compañeros de clase. Esto supone un cambio de paradigma para algunos educadores, pero los resultados del aprendizaje están mejorando.

A medida que se va acumulando evidencia empírica, los métodos como el aprendizaje activo e implícito, que reconocen el vínculo entre el cuerpo, la mente y el entorno, se han

convertido con rapidez en normas dentro del aula, reemplazando los enfoques tradicionales en los que los estudiantes se sientan y reciben de forma pasiva información de los profesores. Uno de los estudios se realizó con estudiantes de secundaria que aprendían sobre la gravedad y el movimiento planetario utilizando una simulación interactiva envolvente. Al compararla con la de otros estudiantes que usaron una versión de ordenador de la misma simulación, los resultados fueron claros: el uso del cuerpo para representar conceptos y experimentar ideas importantes produce un avance significativo en el aprendizaje, un mayor nivel de participación y una actitud más positiva hacia el tema.

Estos resultados inspiraron el concepto de la colaboración activa. Al igual que el aprendizaje activo ha cambiado la educación, la colaboración activa tiene el potencial de transformar el trabajo. Se trata de diseñar espacios que animen a las personas a moverse más, que abandonen los comportamientos pasivos y se involucren más física y emocionalmente en el proceso creativo. Por ejemplo, comportamientos como estar de pie uno al lado del otro fomentan el «pensamiento conjunto». Mostrar ideas en pizarras o dispositivos de colaboración invita a los demás a trabajar en esas ideas. Asegurarse de que todo el mundo tiene la misma oportunidad para expresar sus pensamientos fomenta la diversidad de pensamiento y produce mejores resultados.

Se pueden fomentar estos comportamientos en el espacio de trabajo diseñando espacios que promuevan:

Las posturas activas, como apoyarse, estar de pie o moverse;

El uso de tecnologías de colaboración, tanto a gran escala como analógica, para conectarse físicamente con el contenido; y

La participación equitativa entre los miembros del equipo eliminando las estructuras jerárquicas y potenciando la tecnología para incluir mejor a los participantes remotos.

Unir cuerpo, mente y entorno

Caminar mejora

¿Por qué moverse?

Cambiar de postura y sentarse menos se traduce en un mayor compromiso físico, mental y emocional en el proceso de resolución de problemas. Apoyarse o estar de pie es señal de un compromiso y una participación activos, mientras que proporcionar una variedad de posturas en un espacio de colaboración asegura que las personas puedan desplazarse a través de una gama completa de dinámicas de equipo, desde la generación de ideas, la crítica y la reflexión, hasta liberar tensión y renovar energía.

El movimiento es importante para la colaboración generativa porque «negociamos el valor de las ideas gracias a la proximidad física, con la forma y el lugar donde las expresamos, que controla nuestra capacidad de desarrollar ideas y crear algo nuevo de manera colectiva», apunta Graziano. El movimiento asegura que los miembros del equipo puedan estar cerca unos de otros, así como a las pizarras y las tecnologías que agrupan y presentan de manera conjunta sus ideas. Según Beilock, se ha demostrado que incluso pasear por la sala incrementa la creatividad.

«Esto fomenta una toma de decisiones más fluida y el intercambio en la construcción de una idea», explica Graziano.

«Lo que se pretende lograr es un entorno fluido donde se cree una mentalidad más abierta», afirma Graziano. «La información visible forma su propia comunidad como una representación de sus autores y se vuelve útil en un espacio reconocible. Uno no está relegado a una silla, sino que comparte sus ideas. Todo se convierte en una experiencia muy distinta».

La colaboración a menudo se describe como un encuentro entre las mentes. Sin embargo, también utilizamos con frecuencia metáforas orientadas a la acción para describir nuestros procesos de pensamiento: clasificar las ideas, aclarar los pensamientos, separar conceptos, sopesar los pros y los contras, etc. Este hábito había llevado a algunos investigadores, incluido al psicólogo infantil suizo, Jean Piaget (1896-1980), a sugerir que el pensamiento es una acción fundamentalmente interiorizada. Los niños aprenden, decía, mediante la práctica.

La capacidad de una persona para resolver un problema puede verse influenciada por la forma en que se mueve.



la expresión creativa

A medida que los neurocientíficos continúan aprendiendo sobre el funcionamiento del cerebro, es más evidente que nunca que nuestros cuerpos y cerebros funcionan de manera interdependiente. John J. Ratey, médico y profesor clínico asociado de psiquiatría en la Escuela de Medicina de Harvard, se encuentra, junto con Beilock, entre un número creciente de expertos que han presentado pruebas científicas de que el movimiento nos ayuda a pensar y a sentirnos mejor. Incluso levantarnos o realizar pequeños movimientos bombean sangre fresca y oxígeno a nuestro cerebro, lo que desencadena la liberación de sustancias químicas como las endorfinas y la dopamina, que mejoran el estado anímico y la memoria y desempeñan un papel en la creatividad al estimular al cerebro para que forme nuevas vías neuronales en lugar de centrarse en lo que ya sabe. Esto quiere decir que el movimiento puede tener un efecto inmediato en la rapidez con la que se alcanza un insight.

Los estudios realizados en la Universidad de Illinois hace una década fueron los primeros en demostrar que la capacidad de una persona para resolver un problema puede verse influenciada por la forma en que se mueve. Más concretamente, balancear los brazos ayudaba a los participantes a resolver un problema cuya solución incluía cuerdas oscilantes, lo que demuestra que el cerebro puede usar las señales del cuerpo para ayudar a entender y resolver problemas complejos. Según el investigador Alejandro Lleras, «... las acciones influyen en el pensamiento y, además,... pueden guiar a las personas de forma implícita hacia el insight dirigiendo sus acciones». En otro estudio de la Universidad de Illinois se demostró que los movimientos físicos pueden ayudar al aprendizaje y a la memoria, así como a cambiar las percepciones o actitudes de una persona con respecto a la información.

La Universidad de Stanford ha investigado cómo el hecho de caminar mejora la generación de ideas. La gran mayoría de los participantes de tres experimentos fueron más creativos mientras caminaban que cuando permanecieron sentados. De hecho, caminar aumentó en un 60% la creatividad de una persona. Algunos investigadores sugieren que los gestos pueden mejorar nuestra capacidad de aprendizaje y cambiar el pensamiento al conectarlo con la acción.



En las mejores experiencias de colaboración, todos tienen una misma voz y las misma oportunidad de contribuir activamente con ideas.

Estar de pie es señal de compromiso y participación.

A la inversa, estar sentados ralentiza la actividad cerebral. Estar sentados apenas 30 minutos puede conducirnos a pensar con dificultad y a distraernos más fácilmente. Eso es especialmente crítico para el duro trabajo de la colaboración creativa, que requiere gran demanda de la corteza cerebral, donde se concentran el análisis, el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Debido a la gran cantidad de energía que consume la corteza cerebral, el movimiento es clave para mantener activos nuestros cerebros y despertar nuestro pensamiento creativo. Como explica John Medina, autor de «Las reglas del cerebro», la actividad física es un «caramelo cognitivo»: nos hace estar más energéticos, comprometidos y concentrados.

Stanford d.school, que se centra en la innovación y la creatividad, exploró el impacto de la postura y el movimiento en la colaboración generativa. Tal como se relata en el libro de Scott Doorley y Scott Witthoff, «Make Space», para el estudio se observó a los participantes colaborando en cuatro espacios

prototípicamente claramente diferenciados. Un espacio los agrupaba en sillas de respaldo recto alrededor de una mesa. En otro, se recostaron en mullidos sofás uno frente al otro. Otro prototípico se trataba de un espacio abierto y vacío flanqueado por taburetes como única opción de asientos disponibles. El cuarto fue apodado «el sandbox»: una sala donde los participantes podían sentarse en un asiento bajo uno junto a otros.

Para sorpresa de los investigadores, la comodidad, la cercanía y la informalidad de los asientos bajos del «sandbox» dificultaron el poder compartir pensamientos, y la intimidad se transformó en algo forzado e incómodo. Los participantes sentados en sofás no solo estaban cómodos físicamente, sino que comenzaron a criticar las ideas más que a desarrollarlas. Por el contrario, el espacio con taburetes fomentó las posturas erguidas y activas. Los participantes tenían libertad para levantarse y moverse. La energía era alta y la interacción animada, dando como resultado más y mejores ideas que en los otros tres prototipos. ¿Cuál fue la conclusión de Doorley y Witthoff? La postura tiene realmente «un profundo impacto» en el comportamiento y la generación de ideas. «A través de prototipos sencillos centrados en las posturas, descubrimos que incluso la más mínima atención hacia la postura puede amplificar enormemente el potencial de colaboración».

Participación equitativa

Según el estudio publicado en «The Journal of Experimental Social Psychology», la percepción de trabajar de forma colectiva puede aumentar el rendimiento. Los participantes que fueron invitados a trabajar colectivamente se involucraron en su tarea un 64% más que sus compañeros solitarios, y también mostraron un mayor compromiso, menos fatiga y un éxito mayor.

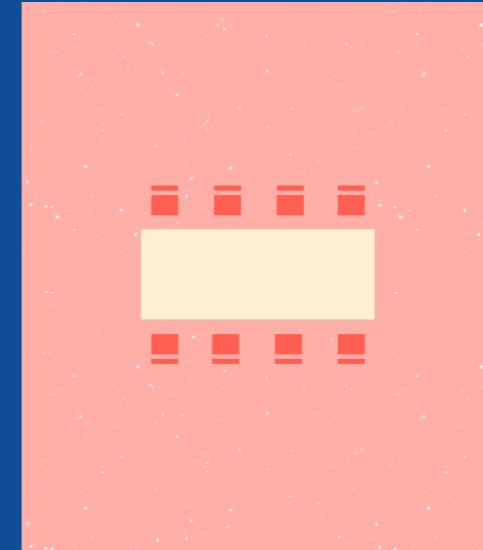
En las mejores experiencias de colaboración, todos tienen una misma voz, las mismas oportunidades de contribuir activamente con ideas y el mismo acceso al lugar donde se agrupan las ideas del equipo, ya sea una pantalla digital o analógica. Aunque las herramientas analógicas son más frecuentes, estudios recientes del Instituto Beckman de Ciencia y Tecnología Avanzadas de la Universidad de Illinois han revelado que cuando la tecnología se utiliza como una herramienta de interacción, puede mejorar

Estar sentados puede reducir la actividad cerebral.

El estudio de la Stanford d.school exploró el impacto de la postura y el movimiento en la colaboración generativa.

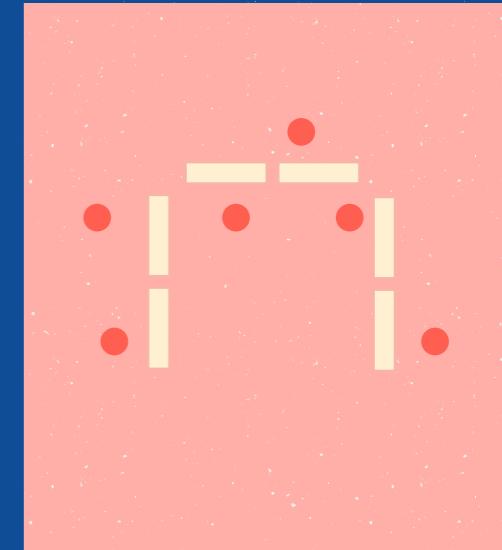
Sala de guerra

Los asientos de respaldo recto y una mesa fija limitan la capacidad de movimiento de las personas.



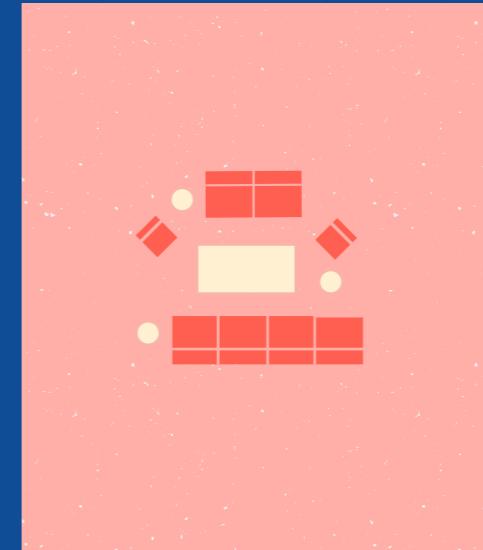
Pista de baile

El área abierta flanqueada por taburetes facilita posturas de pie y permite que las personas se puedan mover fácilmente, dando como resultado más y mejores ideas.



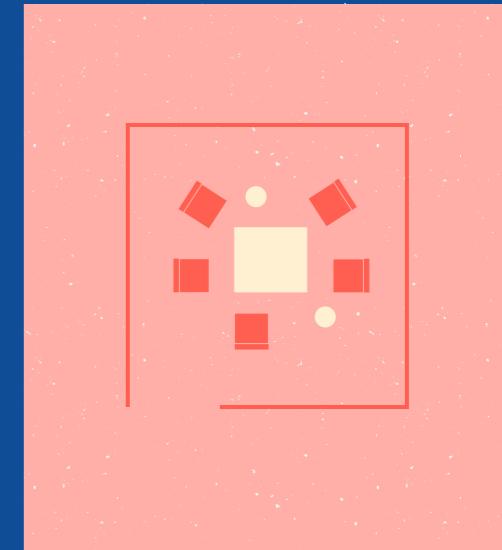
Lounge

Los sofás provocaron que las personas pudieran recostarse y criticar las ideas en lugar de desarrollar ideas nuevas.



Sandbox

Los asientos bajos y acolchados colocados unos juntos a otros dificultan poder levantarse y compartir ideas.



Tal como se relata en el libro de Scott Doorley y Scott Witthoff, «Make Space» (Crear espacio), para realizar el estudio se observó a los participantes colaborando en cuatro espacios prototípicamente claramente diferenciados.



La motivación intrínseca es un elemento central y esencial de la conducta creativa.

la resolución de problemas, fortalecer la identificación de las personas con el contenido y aumentar su confianza en la capacidad para abordar los problemas.

Por supuesto, la participación equitativa supone un mayor desafío cuando los equipos están dispersos en lugar de encontrarse en el mismo lugar, y cada vez son más los equipos que se enfrentan a este desafío. «Es realmente difícil cuando eres la única persona que no está en la sala», afirma Flynn, que colabora de manera virtual alrededor del 60% del tiempo. «Incluso si todos saben que tienes mucho que decir, nuestros cerebros están preparados para conectarse con las personas que tenemos sentadas al lado». Es de vital importancia crear intencionadamente un espacio pensando también en las personas que no están en la sala. Para eliminar la brecha de la distancia es importante contar con protocolos de equipo y tecnologías adecuadas.

Diseñar para la colaboración activa

La importante relación entre la actividad física, la creatividad y la colaboración se puede traducir en lugares cuidadosamente diseñados que agrupen a las personas, el espacio y la tecnología, de manera que los equipos se involucren más y generen más y mejores ideas en menos tiempo.

Steelcase ofrece estos principios para crear espacios para la colaboración activa:

Estimular el movimiento

Utilizar mobiliario que permita el movimiento fluido; permitir que los equipos sean capaces de ocupar y crear el espacio que mejor se adapte a sus necesidades.

Proporcionar un amplio espacio de circulación para generar una proximidad cómoda entre los miembros del equipo y la tecnología.

Diseñar para proporcionar confort físico y emocional a través de diferentes posturas y de una proximidad agradable con el resto de personas (cara a cara) y las fuentes de contenido. Considerar la postura en relación con el modo de trabajo, es decir, de pie para reuniones para generar ideas para que las personas puedan fluir fácilmente entre distintas superficies de trabajo e interactuar con las tecnologías integradas en la pared. Proporcionar asientos que permitan posturas verticales, como sillas para sentarse cómodamente o estar de pie o apoyados.

Combinar muebles y tecnología que fomenten la exploración visual, la experimentación y la contribución equitativa de todos los miembros de un equipo; proporcionar un amplio espacio para una correcta visualización y circulación.

Fomentar la participación equitativa

Proporcionar herramientas de creación en equipo, como dispositivos de colaboración a gran escala, que permitan a todas las personas contribuir e interactuar con el contenido.

Integrar tecnologías que ayuden a acelerar el proceso de visualización y ofrezcan maneras interactivas de evaluar las ideas conjuntamente.

Ayudar a hacer visibles las ideas y a que se conserve la información aprovechando los planos verticales con superficies en las que se pueda escribir y colocar papeles junto a las tecnologías para orientar el proceso creativo.

Habilitar la privacidad y el control sobre el entorno para proporcionar un «refugio seguro» donde puedan germinar las nuevas ideas.

Crear una conexión ambiental con el espacio

Crear un entorno acogedor a través de elementos de diseño y materiales auténticos que inspiren a los miembros del equipo.

Diseñar espacios que ayuden a las personas a explorar múltiples soluciones gracias a la experimentación con tecnología integrada.



Estimular la motivación

La colaboración es una interacción humana compleja y la confianza es su principal dinámica, sobre todo a medida que los equipos se vuelven más especializados y fluidos, y se enfrentan a problemas cada vez más difíciles de resolver. Las mejores colaboraciones se basan en experimentar la unión y en compartir un propósito y un compromiso, sintiendo que formas parte activa y esencial del equipo en lugar de sentirte como un espectador. La fluidez del grupo, lo que los expertos denominan «la escucha profunda», pasa a ser la dinámica predominante.

Trabajar de manera colaborativa alimenta la motivación; cuanto más colectivamente trabajen las personas, mayor será su motivación intrínseca a la hora de afrontar y resolver los problemas. De acuerdo con los científicos organizacionales de la Universidad de California, la motivación intrínseca es un elemento central y esencial de la conducta creativa.

La colaboración activa exitosa no solo beneficia a un equipo y a su organización; la experiencia de comunicar y apoyar ideas también puede beneficiar a las personas, aumentando su confianza, su pasión y su satisfacción en el trabajo.

Los entornos inmersivos que fomentan la colaboración espontánea y activa son muy interesantes. Hay algo apasionante en la experiencia de compartir ideas de manera espontánea, mirando los datos y resolviendo un problema juntos. Nivela el estatus, genera confianza y crea la seguridad psicológica y el sentido de cohesión que hacen que sea más fácil para las personas correr riesgos en pos de la innovación.



Las posturas activas generan mejores ideas

Deambular por donde se quiera

La colaboración ahora es más sencilla. Microsoft y Steelcase han presentado una nueva forma de dar a los equipos un nivel de control sin precedentes sobre la forma de colaboración. Microsoft ha lanzado su dispositivo de colaboración todo en uno de próxima generación creado para el trabajo en equipo: Surface Hub 2S. Steelcase Roam, un soporte móvil y un sistema de soporte de pared fácil de colgar diseñado para Surface Hub 2S, brinda a los equipos la capacidad de colaborar en cualquier lugar, momento y forma.

Microsoft Hub 2S es un dispositivo interactivo, con un diseño ligero y elegante, que puede transformar cualquier espacio en un espacio de colaboración. Junto con Steelcase Roam, refuerza la colaboración activa para generar mejores resultados cognitivos y compromiso emocional.

Desde cualquier lugar. En cualquier momento. De cualquier forma.

«Hoy en día, la colaboración está basada en reuniones programadas en nuestros calendarios y espacios reservados en nuestros edificios. Con Surface Hub 2S, podrás disfrutar de la libertad de llevar tus ideas contigo, colocarte en cualquier espacio y reunirte donde y cuando quieras. Cualquier persona podrá participar activamente, desde donde quiera que se encuentre», afirma Robin Seiler, Director General de Ingeniería de Hardware de Microsoft.

«En lugar de estar atado a una única ubicación, Steelcase Roam brinda a las personas y a los equipos la libertad de colaborar de manera virtual desde cualquier lugar. Creado exclusivamente para Microsoft Surface Hub 2S, nuestros soportes móviles se adaptan a cualquier parte, desde salas de reuniones a áreas abiertas. El sistema también incluye soportes de pared fáciles de colgar, ideales para espacios más pequeños», afirma Christina Vernon, Directora de Marketing de Productos de Steelcase.





Un ambiente casual e informal alienta a las personas a trabajar de manera creativa, eliminando los obstáculos emocionales y asegurando que todos participan al crear una atmósfera más auténtica y relajada.



Dar a las ideas la oportunidad de despegar

Las grandes ideas llegan siempre sin avisar. Cuando aparecen, deseamos que sigan avanzando. Microsoft Surface Hub 2S y Steelcase permiten a los equipos colaborar en sesiones planificadas o espontáneas. El soporte móvil se puede mover fácilmente con una mano. Su reducido tamaño le permite adaptarse a todo tipo de espacios. Utilizado para la colaboración remota, los compañeros del equipo que se encuentren lejos podrán desplazarse con usted y participar de forma más activa. Los miembros del equipo pueden ver y escuchar de forma nítida y clara, asegurándose de que todos tengan un lugar en la mesa.

Perfecto para la colaboración generativa, la forma más difícil de colaboración, Steelcase Roam y Surface Hub 2S ayudan a los equipos a realizar el trabajo mental necesario para desarrollar nuevas ideas. Un ambiente casual e informal alienta a las personas a trabajar de manera creativa, eliminando los obstáculos emocionales y asegurando que todos participen al crear un ambiente auténtico y relajado. Ayuda a eliminar la jerarquía, ya que las personas pueden mirarse a los ojos, contribuir de manera equitativa y no estar pendientes del líder, como suele suceder durante las sesiones de colaboración. También fomenta una especie de «mentalidad productiva» con la cual las personas se sienten libres para experimentar, elaborar prototipos y crear algo nuevo.



Sorpresa y placer

Impulsar el futuro del diseño mediante la magia de lo inesperado

De John Hamilton
Director de Diseño Mundial de Coalesse





Siempre me ha intrigado por qué una persona elige un objeto y no otro. Existe algo, un detalle, un material, algo inesperado que hace que una opción sobresalga por encima del resto.

Como diseñadores, siempre estamos intentando comprender este hecho. ¿Cuáles son las pequeñas cosas que marcan la diferencia en una habitación, una silla, una mesa de trabajo, que pueden generar experiencias memorables, atractivas y transportadoras? ¿Qué elementos podemos ofrecer para ayudar a alguien a conectarse mejor con sus compañeros, su espacio y su mundo? ¿Cómo podemos ayudar a las personas a sentirse saludables, felices, involucradas y apasionadas? ¿Cómo ayuda el trabajo de diseño a los equipos a resolver problemas de una manera realmente inspiradora?

La respuesta a estas preguntas está en constante cambio. La durabilidad solía ser lo que marcaba la diferencia de nuestros productos; ahora ya es algo que se presupone. La sostenibilidad es algo que todo el mundo espera que se tenga en cuenta. Al igual que la ergonomía, la capacidad de adaptación, la variedad y la disponibilidad. Hoy día es normal encontrar una gran cantidad de medidas fundamentales para determinar el valor de un producto.

Por ello, en la labor de crear un mobiliario que aporte algo más, que capte la atención por encima de todas las características esperadas, nosotros nos centramos en el mundo

Los diseñadores tienen que desarrollar una especie de sexto sentido para identificar qué querrán las personas al llegar a sus espacios de trabajo, aquello que descubrimos que necesitamos, que hace que un espacio sea mejor y nos haga sentir bien.

de la artesanía. Cuando alguien interactúa con uno de nuestros productos y dice: «No creía que lo necesitaba», o «Vaya, esto mejora mi día a día», caemos en la cuenta de que nos hemos acercado algo a la fórmula. Se trata de la satisfacción que se produce al descubrir algo que mejora la experiencia sin saber siquiera que la buscabas. Es cuestión de placer y sorpresa.

Este es el ingrediente extra de diseño en Coalesse. Así es como transformamos el desafío abstracto de cualquier problema en la creación de muebles con una voz y un carácter propios, lo que siempre hemos hecho a lo largo de nuestra historia como marca basada en el diseño.

A medida que los consumidores van teniendo una visión más elevada y personalizada de cómo debería ser el nuevo espacio de trabajo, los diseñadores tienen que desarrollar una especie de sexto sentido para identificar qué querrán las personas al llegar a sus espacios de trabajo en el futuro: las cosas que vamos descubriendo que necesitamos, que hacen que un espacio sea mejor y nos haga sentir bien.

Siempre surge algo muy poderoso cuando se anticipa ese destello o necesidad en el comportamiento de las personas. Con respecto a nuestra silla de fibra de carbono LessThanFive, no importa las veces que digamos a las personas lo ligera que es, todos se sorprenden al tomarla en sus manos. No esperan que algo tan ligero pueda seguir manteniendo su calidad, todos quedan visiblemente sorprendidos con el resultado. Esta respuesta es lo



que hace que un producto sea maravilloso. Este tipo de descubrimiento inesperado se suele lograr innovando con los materiales, con sofisticadas herramientas o con nueva tecnología, ingredientes de lo que conocemos como la artesanía moderna. La artesanía es traducir a una realidad palpable las ideas de una mente creativa. La artesanía es la forma en la que mejoramos algo. Es una señal de mérito, carácter, formación e historia. Añade una esencia que echamos en falta cuando no está. En el proceso de desarrollo de producto, la artesanía es una parte fundamental de la solución de diseño que queremos impregnar en todos y cada uno de los productos que elaboramos.

A medida que buscamos tecnología y perfeccionamos nuestra forma de hacer artesanía para crear cosas completamente novedosas, continuaremos dando a conocer

aquello que vayamos elaborando. Algunas de esas cosas ya están aquí de una forma que no podríamos haber imaginado cuando se creó Coalesse hace una década.

Utilizamos nuestro conocimiento del espacio de trabajo, los principios de diseño probados e infinitud de investigaciones y pruebas para guiar el desarrollo de productos y soluciones que integran y respaldan aquello que las personas van a querer y necesitar cuando vayan a trabajar. Utilizamos nuestra intuición y artesanía para elevar esas cosas a una dimensión más creativa, única y emocional. Ese es el futuro que nosotros imaginamos, un futuro en el que el diseño mejore la vida de las personas y ayude a transformar el espacio de trabajo, pasando de ser un espacio al que las personas van porque no tienen más remedio, a otro lleno de sorpresas y placeres inesperados en el que elijan estar.

La artesanía es traducir a una realidad palpable las ideas de una mente creativa. Añade una esencia que echamos en falta cuando no está.

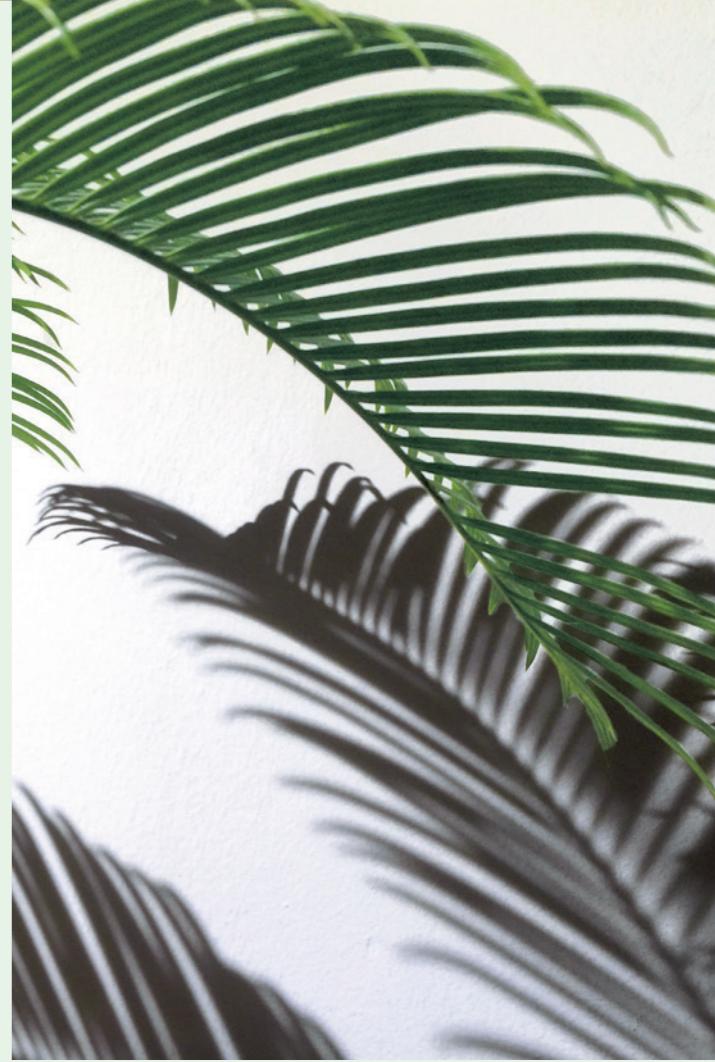


Décimo aniversario de Coalesse

Recientemente, en la celebración de su décimo aniversario como marca basada en el diseño, Coalesse ha marcado el comienzo de su próxima década reubicando su estudio de diseño en el Centro de Aprendizaje e Innovación de Steelcase (LINC) en Múnich, Alemania. «Con este gesto nos abrimos aún más al mundo, nos centramos más en las ideas que están llegando no solo de EE.UU. sino también

de Europa, Oriente Medio y todo Asia-Pacífico», afirma Lew Epstein, Director General de Coalesse.

El grupo de diseño de Coalesse cuenta con una plataforma global en Múnich desde la que puede explorar el futuro del trabajo y relacionarse con otros diseñadores reconocidos a nivel mundial para crear un mobiliario cuidadosamente elaborado para el espacio de trabajo moderno.



Una mecedora para la nueva forma de trabajar.

Uno de los últimos productos de Coalesse para sorprender y deleitar es la mecedora Montarara650. Las mecedoras tienen una conexión emocional positiva a nivel universal con el relax y el confort. Es muy fácil relacionarlas directamente con la tranquilidad y la calma a lo largo de toda nuestra vida.

Pero ¿mecerse en el trabajo?. Nuestras investigaciones revelan unos sorprendentes beneficios sobre mecerse en el espacio de trabajo.

Un pequeño estudio piloto que realizaron investigadores de Coalesse en colaboración con Steelcase WorkSpace Futures en 2017 confirmaron este simbolismo positivo y otras cosas muy sorprendentes. Mecerse tiene un efecto cualitativo inesperado en lo que se refiere a las relaciones que se generan entre las personas y con su espacio de trabajo.

La mecedora tiene un gran potencial para motivar la productividad. "Ayuda a las personas a interactuar, hablar los unos con los otros en maneras que generan confianza y colaboración", explica John Hamilton, Director de Diseño de Coalesse.

Según el estudio, las empresas que incluyen una mecedora en sus oficinas son vistas como más progresistas y que comprenden el valor del confort necesario a lo largo del día. El confort se conforma de 4 dimensiones: físico, social, emocional y cognitivo. El bienestar se ha convertido en un factor multidisciplinar que conduce hacia las conversaciones culturales sobre lo que el espacio de trabajo necesita. El estudio llevado a cabo por WorkSpace Futures mostró que mecerse en el trabajo puede satisfacer elementos de las cuatro dimensiones del confort, especialmente cuando se incorpora pensando en ofrecer una experiencia sensorial más que en el hecho en sí de tener una mecedora.

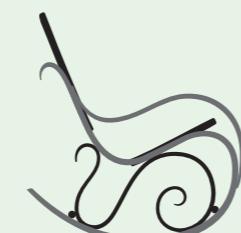
Historia

Las mecedoras se han estado fabricando desde hace años, desde Windsor a Shaker llegando a versiones modernas del S. XX

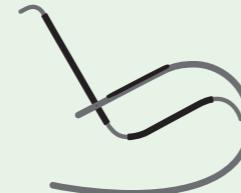
S. XVIII



S. XIX



S. XX



Las empresas que incluyen una mecedora en sus oficinas son vistas como más progresistas y que comprenden el valor del confort necesario a lo largo del día



Confort

Mecerse en el trabajo puede satisfacer elementos de las cuatro dimensiones del confort: físico, social, cognitivo y emocional

Físico

Ergonomía de una buena mecedora:



Social

Mecerse hace que las personas se relajen y se relacionen más fácilmente entre ellas.



Emocional

Sus cualidades hacen que las personas se sientan bien emocionalmente y eso favorece la satisfacción personal y social.



Cognitivo

Mecerse puede contribuir en ayudar a las personas a concentrarse más cómodamente.



Mejorar la oficina

Cómo una tela probada por mascotas puede ayudarte a recargar energías.

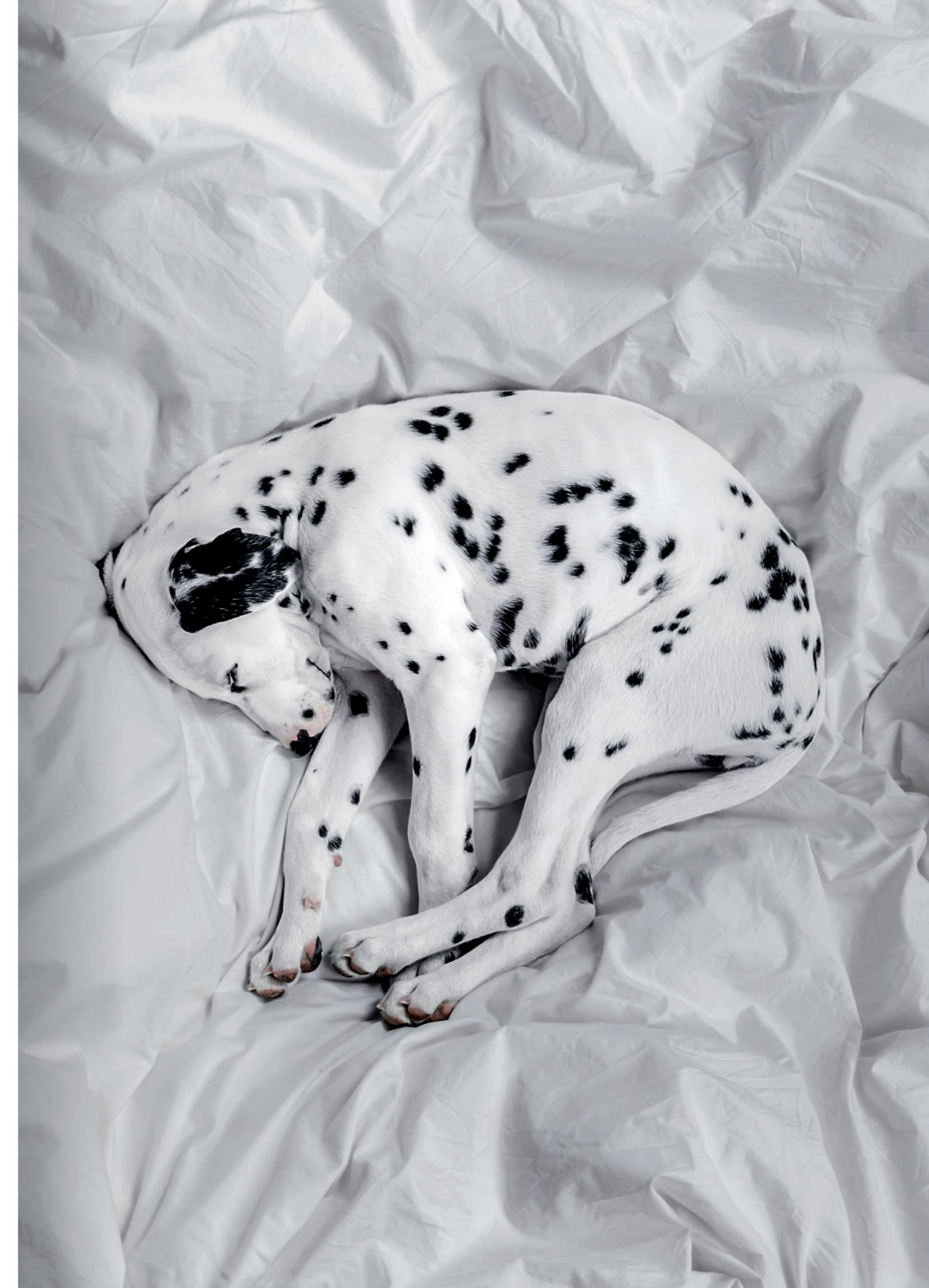
Deidre Hoguet
Directora de Investigación Aplicada de Designtex

Escribo esta historia sentada en una silla tapizada. No noto ni frío ni calor. Estudios científicos han probado que mi circulación mejora entre un 8% y un 10% y que mis capilares sanguíneos están vasodilatados, permitiendo que llegue más oxígeno al tejido orgánico. ¿Cómo puede una tela mejorar mi salud mientras estoy sentada?

El tapizado está elaborado con Celliant®, una fibra con 13 minerales naturales termoreactivos entre los que se incluyen el dióxido de titanio, el dióxido de silicona y el óxido de aluminio. La tecnología Celliant fue creada por Hogenix, una compañía textil, y la Agencia de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (Food and Drug Administration) ha determinado que la fibra es un producto sanitario y de bienestar general. Dicha fibra aumenta el flujo sanguíneo abriendo los capilares, lo que provoca que llegue más oxígeno a las células. Promueve la energía y puede fomentar la atención y la comodidad.

Se han realizado varias investigaciones y ensayos clínicos que avalan esta información. Pero si aún no me crees ni a mí ni a estos estudios, puedes preguntar a ciertos perros. Realizamos una prueba no científica de Celliant colocando camas de perros con la fibra junto a camas de perros con la fibra junto a camas de perros sin ella, y en todas las ocasiones los perros eligieron las camas con Celliant.

Comenzamos a trabajar con Celliant en 2014, cuando el equipo de Innovación y Exploración de Materiales (MIE) intentaba encontrar fibras sensibles o fibras que interactuasen con el entorno. El grupo comenzó a investigar





si los beneficios de Celliant se notaban lo suficiente como para poder utilizarlo en la sillería. Al darse cuenta de que la mejor aplicación era en forma de tela, Designtex, un miembro del MIE, comenzó a desarrollar un producto de tapizado en 2015.

Gracias a este test nos dimos cuenta de que los beneficios del tapizado se hacían evidentes pasados unos minutos, aumentando lo suficiente el nivel de oxigenación del usuario como para sentir los beneficios: un incremento de la energía, de la presión sanguínea y una mayor termorregulación.

Los minerales de Celliant se encuentran en la corteza terrestre. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en interiores (90% en promedio), con lo que va perdiendo el contacto con estos minerales del entorno. También pasamos la mayor parte de nuestros días sentados (12 horas en promedio) y este estilo de vida sedentario está generando problemas de salud que van desde la obesidad a una mala circulación.

¿Qué significa todo esto? Una mejor circulación supone mayor energía, rendimiento y confort, así como una temperatura corporal interna más regular. Cuando nos sentamos sobre el tapizado Celliant, el cuerpo es capaz de aumentar la circulación, recuperarse y recargarse sin hacer ningún cambio en nuestro trabajo diario normal (aunque por el bien de nuestra salud sigamos fomentando el movimiento y salir al exterior).

La mayoría de las personas no piensa en el tapizado cuando intenta mejorar la salud de las personas que pasan largos períodos de tiempo sentadas. Estudiamos cómo las telas sensibles podían aumentar la circulación y mejorar la salud simplemente estando sentados. Este tapizado logra que se alcance un bienestar generalizado, y la denominación de la FDA como producto de bienestar general avala este hecho. Es genial tanto para las personas que pasan la mayor parte del día sentadas en frente de sus ordenadores como para aquellos pacientes que tengan que permanecer sentados en un área de tratamiento durante un periodo de tiempo determinado.

La primera introducción de telas con Celliant proporciona una completa paleta de colores, variedad de calidades y distintos estampados. Es ideal para proyectos que requieran alta durabilidad, fácil limpieza y cumplir programas estándar como Healthier Hospitals.



Para lograr el mayor rango de uso posible, el equipo de I+D de Designtex se centró en conseguir que Celliant estuviese presente también en el interior del tapizado, no solo en el propio tapizado. De esta manera se pueden combinar los beneficios de Celliant con múltiples estéticas, que van desde fibras y texturas hasta materiales de piel sintética recubierta que se aplican tanto para el cuidado de la salud como en muchos otros sectores. La durabilidad y la estética de las telas utilizados no se ven afectadas, y somos capaces de ofrecer una amplia variedad de materiales.

Las fibras Celliant emiten energía infrarroja a una longitud de onda normal y segura, que encontramos normalmente

en centros de recuperación deportiva y saunas de infrarrojos. Se sabe que traspasa las paredes y que, al igual que el calor y el sonido, puede transferirse de una habitación a otra. Hemos desarrollado y probado varias formas de tela para garantizar que contasen con los suficientes minerales y que estos estuviesen distribuidos de manera uniforme y traspasasen incluso los tejidos gruesos y recubiertos hasta llegar al usuario.

Tal vez haya llegado el momento de realizar una prueba en su propia oficina. Si se diese la oportunidad a los trabajadores de elegir entre una silla con fibra Celliant y otra sin ella ¿Cuál elegirían?

¿Cómo puede el tapizado que utilizamos en la sillería combatir los problemas de salud derivados de estar sentados durante mucho tiempo?

Radiación infrarroja

La energía infrarroja es muy conocida por ser un vasodilatador probado clínicamente que favorece la circulación, incrementa el nivel de oxígeno de los tejidos, aumenta la actividad celular y regula la temperatura corporal.

Viaje al pasado

«Mi madre siempre decía que habíamos descubierto tantas estructuras de telas interesantes porque no habíamos imitado patrones ni habíamos copiado el pasado. Las cosas que descubrimos no nos las enseñó ningún profesor».

Monika Stadler,
hija de la maestra de la Bauhaus,
Gunta Stölzl

Más allá de la Bauhaus

Este año se cumple el centenario de la histórica Bauhaus, la escuela de arte alemana que revolucionó el pensamiento artístico y creativo.

Influenciados por el trabajo y las exploraciones sobre el color de la maestra de la Bauhaus, Gunta Stölzl, y la alumna Anni Albers, el estudio Wallace#Sewell de Reino Unido ha colaborado con Designtex en una colección de telas tapizadas que refleja el gran impacto de la escuela en el diseño. En su trabajo diario, Designtex sigue inspirándose en la centenaria Bauhaus y se complace en rendir homenaje a la herencia que la escuela ha dejado en diseño.



Sigamos en contacto

Más maneras de experimentar 360



360.steelcase.es
Mantente al tanto de lo último en investigaciones, perspectivas y tendencias sobre espacios de trabajo en nuestra web.



Podcasts en tiempo real de 360
Escucha las entrevistas de expertos de IDEO, el MIT o Microsoft, entre otros, y consigue una visión sobre las investigaciones realizadas sobre los espacios donde las personas trabajan, aprenden y se curan.



Eventos 360
Ponte en contacto con un representante local de Steelcase para obtener información sobre los próximos eventos que se celebrarán en tu zona.

Conecta con nosotros:

- instagram.com/steelcase
- pinterest.com/steelcase
- facebook.com/steelcaseEspana
- twitter.com/steelcase.Espana
- linkedin.com/company/steelcase

