

360°

Dentro de la innovación

Un primer vistazo al último Centro de Aprendizaje e Innovación de Steelcase

Seis formas de dar soporte a equipos Agile

Insights para crear espacios destinados a equipos ágiles

Todos aprendemos.

Todos enseñamos.

El aprendizaje no solamente sucede en las aulas

Más orgánica que mecánica

Redefiniendo la innovación en sillería



La revista del conocimiento, ideas y tendencias del espacio de trabajo

Número 14

360°

Dentro de la innovación

Un primer vistazo al último Centro de Aprendizaje e Innovación de Steelcase

Seis formas de dar soporte a equipos Agile

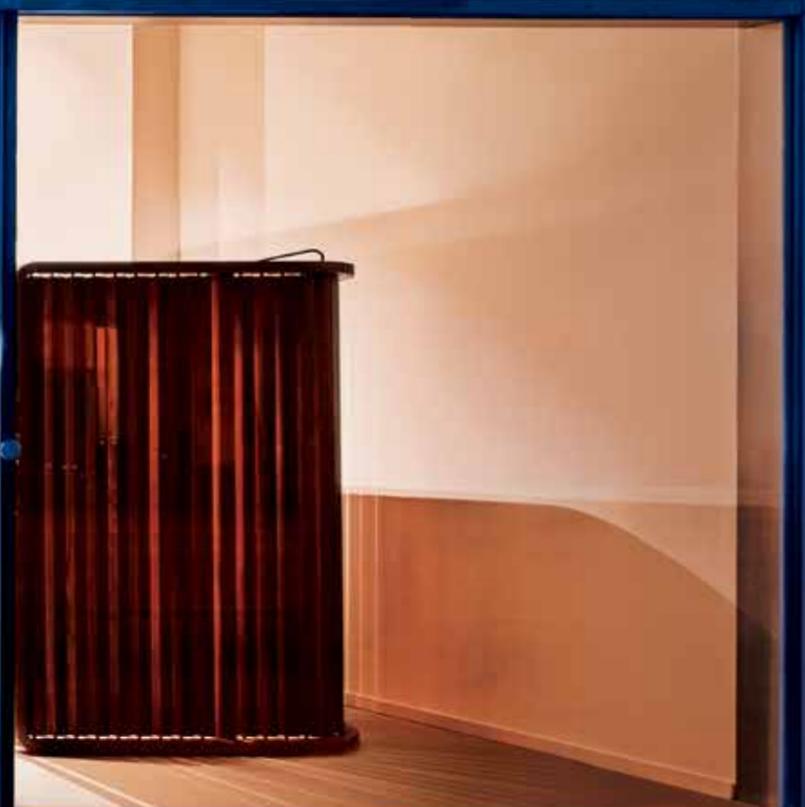
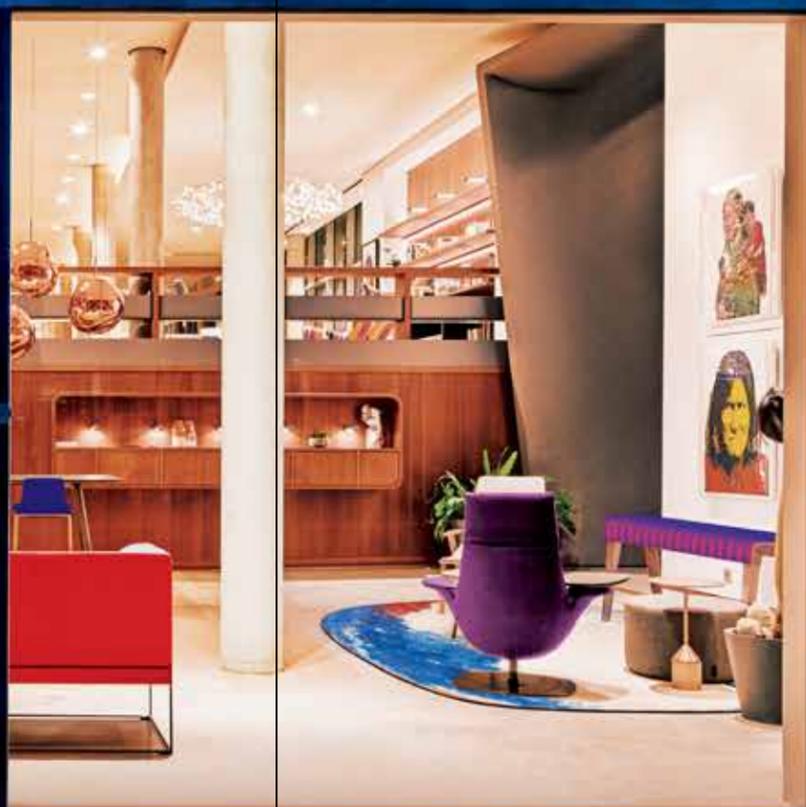
Insights para crear espacios destinados a equipos ágiles

Todos aprendemos. Todos enseñamos.

El aprendizaje no solamente sucede en las aulas

Más orgánica que mecánica

Redefiniendo la innovación en sillería



La revista del conocimiento, ideas y tendencias del espacio de trabajo

Número 14



360°

La revista del conocimiento, ideas y tendencias del espacio de trabajo

Aprende. Experimenta. Crea.

Estos son los ingredientes esenciales para resolver los complejos problemas de la actualidad.

Sin embargo, son muchas las organizaciones a las que les cuesta implementar esta mentalidad. ¿Qué pueden hacer para estimular este cambio?

Este número de 360 explora el vínculo entre el aprendizaje y la innovación y cómo el diseño del nuevo Centro de Aprendizaje e Innovación de Steelcase fomenta esta fundamental relación mediante la creación de hábitats que impulsen un cambio cultural y promuevan los hábitos necesarios para el aprendizaje constante.



360°

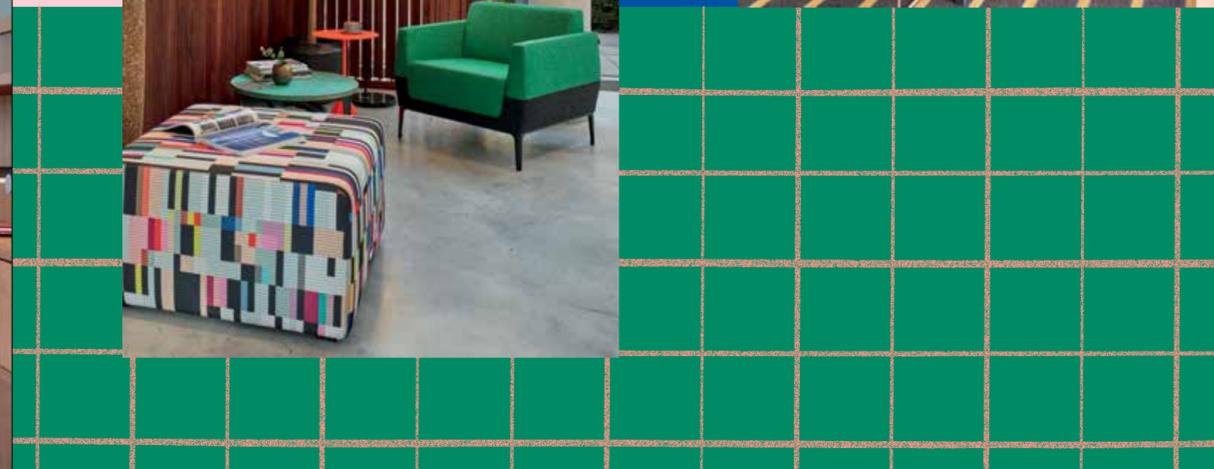
La revista del conocimiento, ideas y tendencias del espacio de trabajo

Aprende.
Experimenta.
Crea.

Estos son los ingredientes esenciales para resolver los complejos problemas de la actualidad.

Sin embargo, son muchas las organizaciones a las que les cuesta implementar esta mentalidad. ¿Qué pueden hacer para estimular este cambio?

Este número de 360 explora el vínculo entre el aprendizaje y la innovación y cómo el diseño del nuevo Centro de Aprendizaje e Innovación de Steelcase fomenta esta fundamental relación mediante la creación de hábitats que impulsen un cambio cultural y promuevan los hábitos necesarios para el aprendizaje constante.



360°

La revista del
conocimiento, ideas
y tendencias del
espacio de trabajo

steelcase.es/360

Editora y Directora ejecutiva
Gale Moutrey

Editora
Chris Congdon

Editora gerente
Stav Kontis

Directora creativa
Erin Ellison

Dirección de arte y diseño
Hybrid Design, SF

Corresponsales en el mundo
Europa, Oriente Medio y África
Uli Zika

Serena Borghero
Olivier Dauca
Rocío Díez
Alexander Gifford
Fabian Mottl
Abeer Sajjad

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

Colaboradores de redacción
Rebecca Charbausk
Mike Firlík
Eileen Raphael
Karen Saukas

Asistente editorial
Jacob Van Singel

Fotógrafos/Directores artísticos
Benny Chan
Vincent Fournier
Jeremy Frechette

Ilustradores colaboradores
Hybrid Design
The Normal Studio
Ed O'Brien
Crystal Chou

Medios digitales
Anne-Sophie Peter
Regina Patterson
Areli Arellano
Andrew Wyatt

Relaciones públicas
Britta Gneiting
Jenny Griffin
Megan Ochmanek
Katie Pace

Únete a la conversación
Conecta 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. 17-E0005936 Copyright 2018. 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 deseas hacerlo, solo tienes que consultarnos primero.

Contenido

6
Una visión 360

8
Perspectivas

18
Tendencias 360

28
La nueva oficina

36
Jornada laboral

80
Viaje al pasado

Artículos destacados

52
**Dentro de la
innovación**

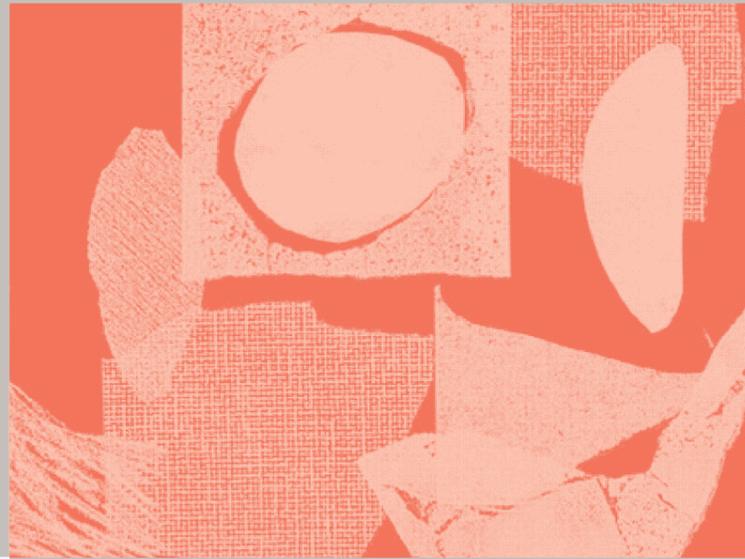
En el nuevo Centro de Aprendizaje e Innovación de Steelcase, en Múnich, trabajadores y visitantes podrán conocer de primera mano el modo en que Steelcase utiliza el espacio para aprender, innovar y crecer.



Artículos destacados

10 Todos aprendemos. Todos enseñamos.

El aprendizaje ya no es algo exclusivo de las aulas. Varios directivos comparten lo que esto significa para los trabajadores.

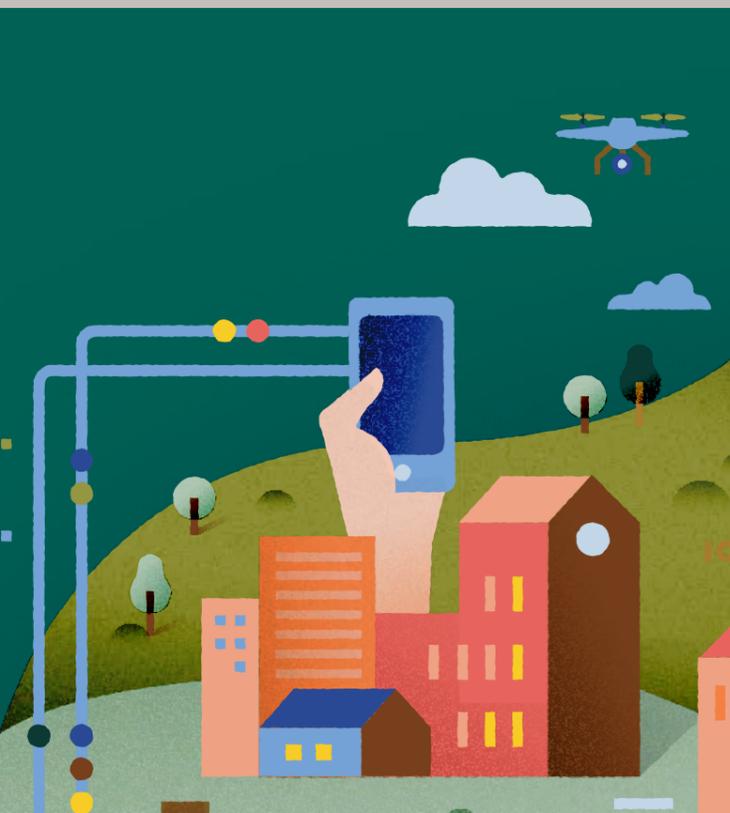


48 Pensar como una startup

Este autodenominado emprendedor en serie dice que, independientemente de lo grandes que lleguen a ser las empresas, tienen que seguir pensando como startups si quieren seguir creciendo.

44 El futuro de la innovación en Europa

El experto Marc Lhermitte explica por qué Europa está en posición de unirse a las filas de Shenzhen y Silicon Valley, como centro de innovación y crecimiento empresarial.

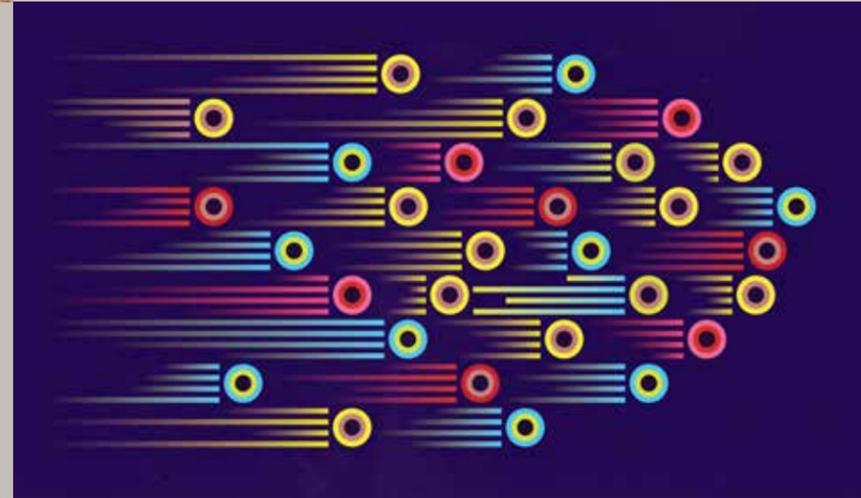


67 Más orgánica que mecánica

Redefiniendo la innovación en sillería

75 Seis formas de dar soporte a equipos Agile

En el ingobernable clima empresarial de hoy en día, más que un polvoriento plan para cinco años, ser capaz de responder rápidamente a los cambios, a menudo determina el éxito de una organización. Volverse más ágil es rara vez fácil, pero estos insights pueden ayudar.



38 Provocadores en La Provenza

En un lugar llamado thecamp, al sur de Francia, varios equipos de los sectores público y privado están desarrollando soluciones revolucionarias y adaptables para abordar los principales problemas sociales de nuestro tiempo.

22 Big Data. Mejores espacios.

Cómo dos nuevos productos usan la tecnología para crear lugares centrados en el ser humano, donde la gente realmente quiera trabajar.





Una visión 360

¿Podemos resolver la epidemia de soledad diseñando espacios que fomentan la innovación?

¿Cómo puede ser que tengamos cientos o incluso miles de «amigos» y «seguidores» en nuestras redes profesionales y, sin embargo, cada vez sean más las personas que refieren sentirse solos en el trabajo? Los artículos sobre la soledad son cada día más frecuentes en las noticias y estudios académicos. Y no son solo los trabajadores desvinculados de una oficina los que se sienten de esta manera, sino incluso personas que pasan todo el día en oficinas abiertas, abarrotadas de gente, dicen sentirse aislados y desconectados de sus compañeros.

Vivek Murthy, el que fuera la máxima autoridad en salud pública de los Estados Unidos, en un artículo para The Harvard Business Review se refiere a este hecho como una «epidemia de soledad» en el trabajo. Además, en dicho artículo señala que la soledad limita la creatividad y tiene un impacto negativo en el razonamiento y la toma de decisiones, componentes fundamentales para la innovación y, en última instancia, el crecimiento. Esto no solo tiene un impacto emocional en las personas, sino que también tiene un impacto económico en las empresas.

Para que haya innovación, es necesario que las personas confíen las unas en las otras. Es necesario que aprendan unos de otros, que compartan los errores y los éxitos, que asuman riesgos, que piensen y que actúen de forma creativa. Peter Senge, profesor del MIT y la persona que acuñó el término «organización de aprendizaje» en la década de los 90, reconoció que el aprendizaje está ligado a la cultura de una organización hasta el punto en el que está dispuesta a asumir riesgos y a aprender del fracaso. Fomentar una cultura de aprendizaje e innovación requiere más interacción humana, no menos.

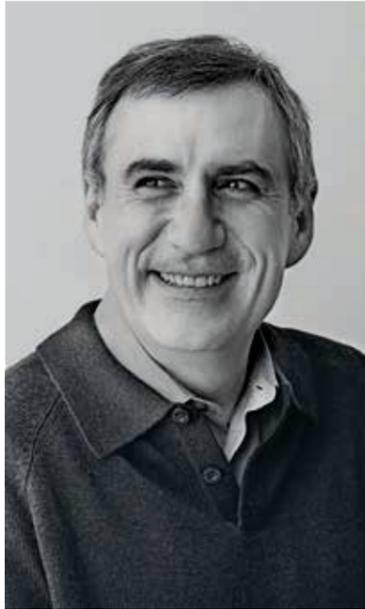
Recientemente, he visitado el nuevo Centro de Aprendizaje e Innovación de Steelcase, en Múnich, que se presenta en este número y cuya máxima es «todos somos estudiantes y todos somos profesores». Además de ser un lugar en el que verdaderamente se trabaja de forma productiva, había algo más que me hizo sentir cómoda y bienvenida. Su diseño fomenta que las personas se reúnan para compartir una comida o un café, momentos que forman parte de nuestra vida cotidiana. Asimismo, estimula la participación equitativa, incluso para los miembros del equipo que se encuentran a distancia, lo que a su vez fomenta la asunción de riesgos y la confianza creativa. La transparencia hace que sea más fácil desarrollar un sentido de pertenencia, una conexión con otras personas, así como asumir parte del propósito de la empresa. A pesar de estar lejos de casa, trabajando con compañeros que no veo a menudo, en ningún momento me sentí fuera de lugar.

La innovación y el aprendizaje son actividades inherentemente sociales y, al tiempo que diseñamos un espacio para satisfacer dichas necesidades, tal vez también hayamos dado un paso para hacer que la oficina sea un poco menos solitaria.

Chris Congdon
Editora, Revista 360

Perspectivas

Conoce a las personas que han participado en este número.



Laurent Bernard

Vicepresidente,
Gestión de talentos global
de Steelcase

«El cambio de cultura no es un proyecto. No tiene final. Los comportamientos cambian cuando cambian las mentalidades y eso sucede a través de las experiencias que tienen las personas en su trabajo».



James Ludwig

Vicepresidente de diseño global e
ingeniería de productos de Steelcase

«La innovación es una actividad física. Depende de la interacción humana, la exploración y la experimentación. Eso significa que los lugares que reúnen a las personas, física y virtualmente, son fundamentales para obtener resultados innovadores».



Frédéric Chevalier

Fundador de thecamp

La idea original de thecamp es obra de Frédéric Chevalier, un empresario que reunió a particulares y organizaciones públicas y privadas, con el fin de crear este espacio de innovación. Por desgracia, Chevalier murió en un accidente de tráfico tres meses antes de que el campus abriera sus puertas. Su visión trascendió a su muerte y el resultado se muestra claramente en este artículo.

Jenny Carroll

Diseñadora de interacción con el usuario
de Steelcase

«El trabajo está cambiando tan rápido que realmente no se puede establecer la forma en la que se va a usar una sala. Los datos en tiempo real que nos proporcionan insights sobre el comportamiento y la forma en que trabajan las personas puede ayudarnos a crear espacios pensando en ellas».



Gale Moutrey

Vicepresidenta de comunicaciones
de Steelcase

«El LINC no es una exposición. Es un espacio donde se produce el aprendizaje y la innovación. Queremos inspirar a nuestros clientes para que usen su espacio de trabajo de manera que refuerce su propósito y alinee su estrategia, marca y cultura».



Terry Lenhardt

Director de información
de Steelcase

«Para poder tener un ritmo de trabajo Agile, vamos a tener que ceder el control del espacio a los usuarios. Vamos a tener que hacerlo altamente reconfigurable, ya que descubrirán qué es lo que necesitan para el problema que están tratando de resolver».



Marc Lhermitte

Socio de EY

«Las empresas deberían pensar en cómo reorganizar sus modelos de negocio y buscar oportunidades. Están a la vanguardia de la iniciativa empresarial y deberían hacerse preguntas como, «¿Cómo capacitamos a nuestra gente, a nuestros trabajadores, para fomentar la innovación en el día a día?», a efectos de desarrollar la innovación abierta y comprender que la vida del futuro no tiene nada que ver con los negocios del pasado. Resulta complejo, y probablemente resulte aún más complejo en Europa. Pero estoy convencido de que, si se unen, empresas y gobiernos pueden hacer que suceda».

Todos aprendemos. Todos enseñamos.

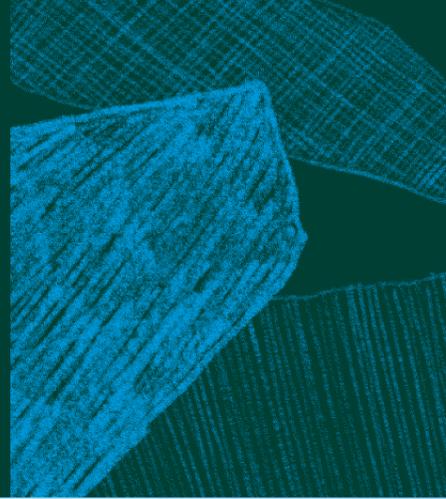
El aprendizaje. Lo que una vez fuera relegado a las aulas, ahora se reconoce como un ingrediente esencial para la innovación y la agilidad. El trabajo de hoy evoluciona a todo gas y el aprendizaje tiene que mantenerse al día. El aprendizaje se debe dar en todas partes, todo el tiempo, para todo el mundo.

¿Qué implica esto para los trabajadores? Varios directivos de todo el mundo comparten sus opiniones.



«Todo es posible para una empresa cuando su cultura gira entorno a escuchar, aprender y fomentar las pasiones y talentos individuales, con el fin de cumplir la misión de la empresa».

Satya Nadella
de «Hit Refresh»
CEO de
Microsoft Corp US



«Si queremos lo mejor de nuestra gente y los mejores resultados para nuestras organizaciones, debemos dirigirlas sin temor y hacer de nuestros espacios de trabajo lugares seguros en los que probar cosas nuevas, cometer errores y aprender de los mismos».

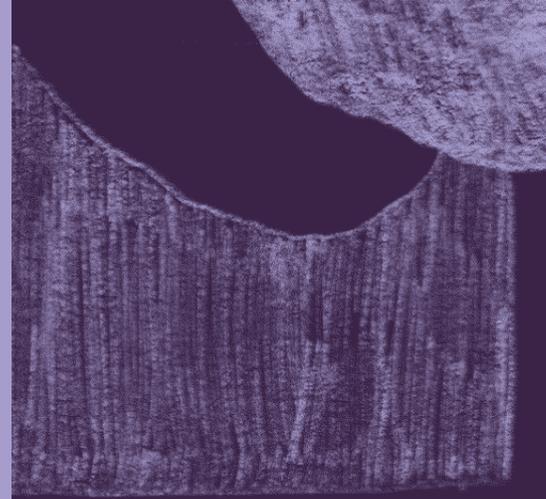
Rich Sheridan
CEO, Chief Storyteller
Menlo Innovations
United States



«Si buscas que tu organización crezca o que fomente la innovación, el aprendizaje tiene que ser una parte absolutamente crucial en tus planes».

Gillian Pillans
Directora de investigación
Corporate Research Forum
Reino Unido





«Toda interacción humana es un momento de aprendizaje. Las organizaciones deben darse cuenta y entender cómo y cuándo están teniendo lugar estas oportunidades de aprendizaje, y descubrir la mejor forma de interactuar con cada uno cuando se producen».



Kim Dabbs

Directora de consultoría
de espacio de trabajo
Steelcase Inc
Alemania

«El conocimiento nunca sobrepasa el vaso».

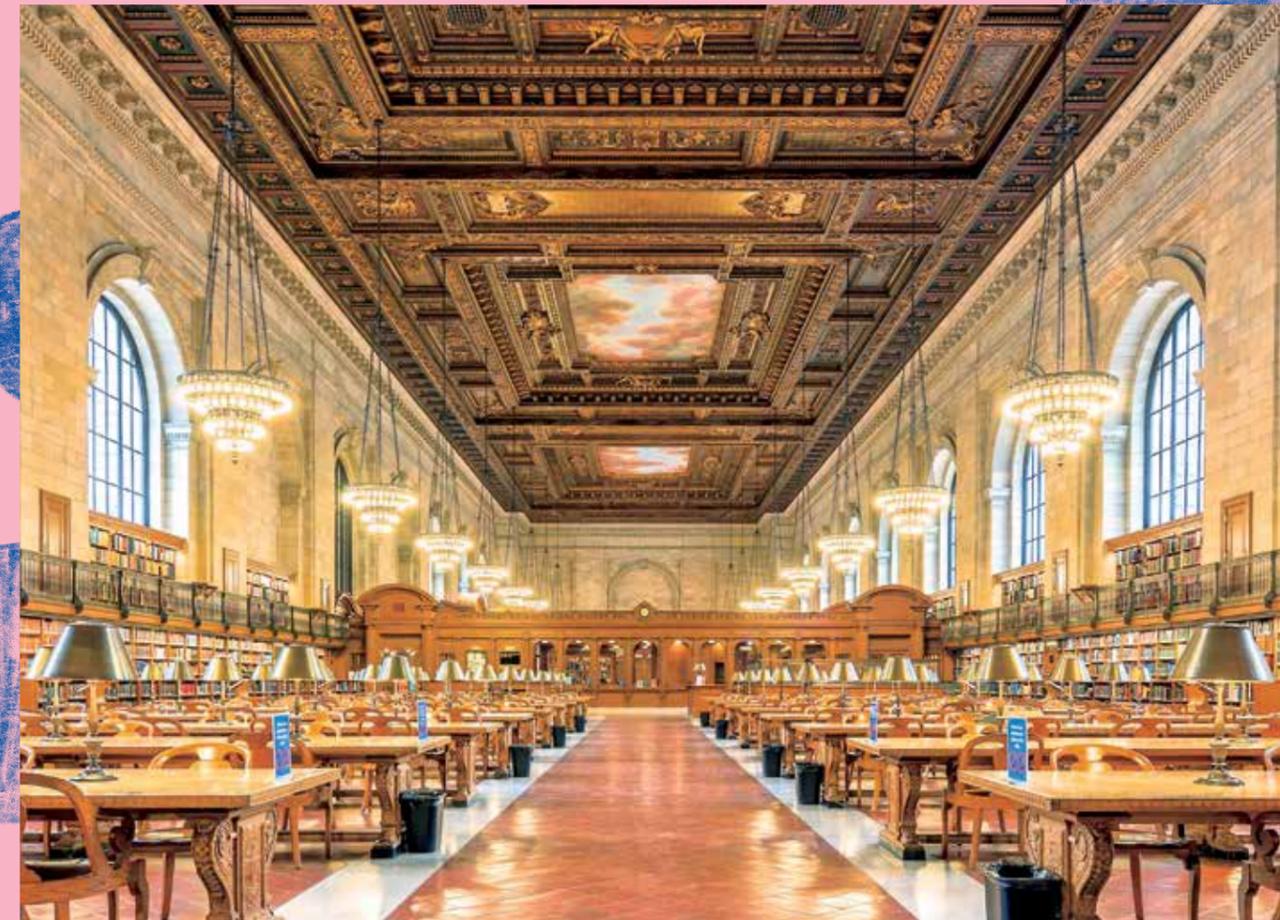
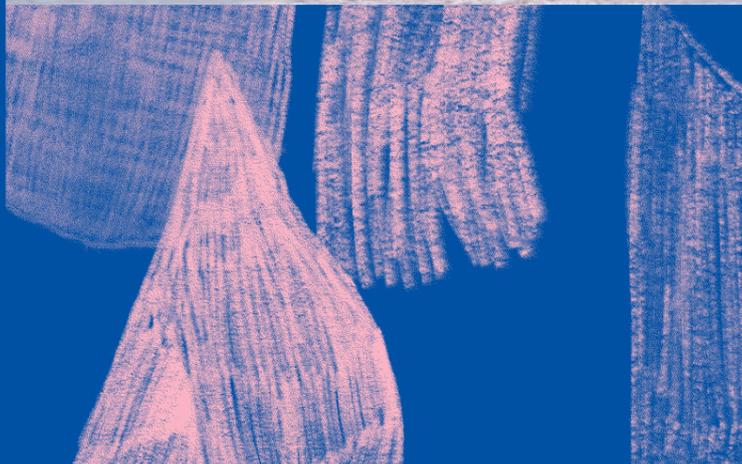
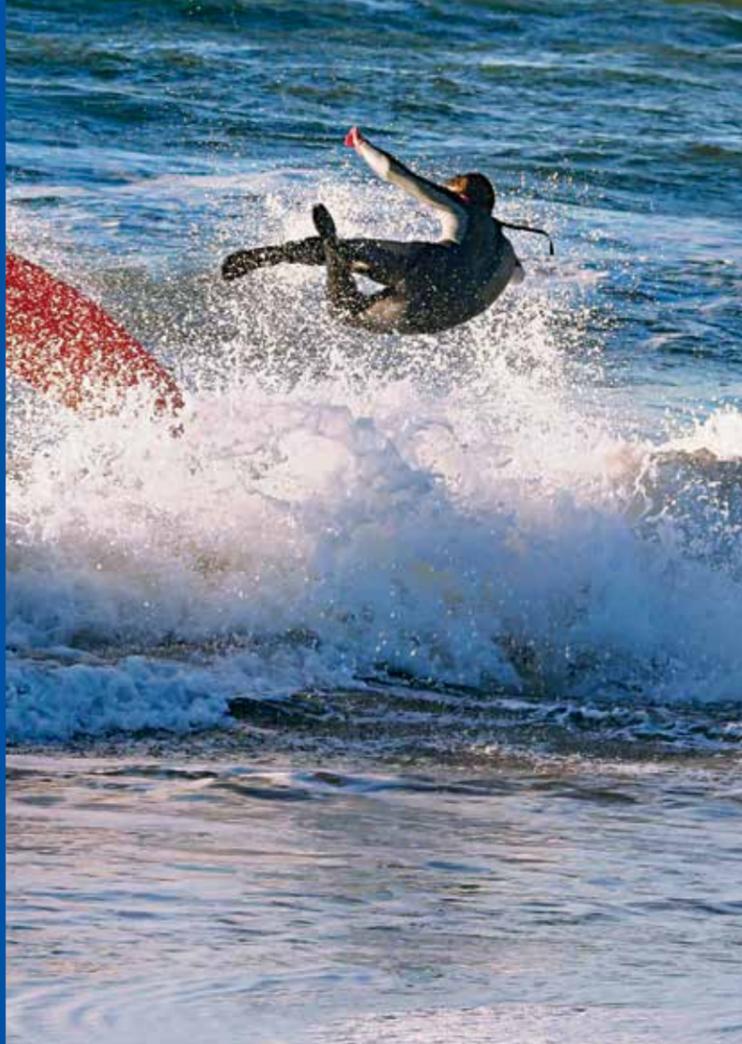
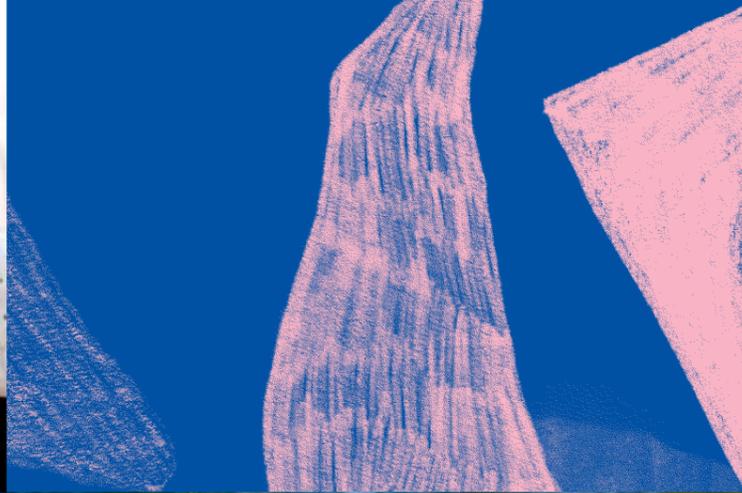
Jim Hackett

CEO de
Ford Motor Company
Estados Unidos

«Construir una cultura corporativa que se enorgullezca de los errores y esté dispuesta a hablar sobre el porqué de los mismos es muy importante. Es la mejor forma de aprender. Cuando la gente no tiene miedo a equivocarse, tampoco tiene miedo a pensar en diferentes tipos de soluciones. Y esto es lo que conduce a la innovación».

Johanna Frelin

CEO de
Tengbom
Suecia



Tendencias 360

Lo que los trabajadores quieren

La gente sabe lo que no quiere en el trabajo: un sinfín de espacios insulsos y uniformes donde no hay espacio para las ideas.

De hecho, un estudio reciente de Steelcase sobre los trabajadores de oficina de todo el mundo descubrió que, aunque el 77% de las personas tienen su propio puesto de trabajo asignado, la gran mayoría—un 87%—pasa de dos a cuatro horas todos los días trabajando en otro lugar. Queríamos saber: ¿Por qué se marchan de sus puestos? ¿Qué tipo de espacios buscan? ¿Es tan simple como añadir algún sofá y una cafetería con el fin de ofrecer a las personas el tipo de espacio de trabajo que desean?

Resulta que la monotonía es un gran motivador—más de la mitad de las personas (51%) dicen necesitar escaparse para no trabajar en el mismo lugar durante todo el día, independientemente de que lo hagan solos o acompañados. También buscan relaciones más profundas con sus compañeros, y el 43% considera que los espacios informales pueden ayudar a fomentar la confianza.

El eslabón perdido

Esto es lo que la gente dice necesitar:

Mejores espacios destinados a la interacción social

Conexiones rápidas e informales con los compañeros de trabajo **41%**

Trabajo colaborativo en equipo **28%**

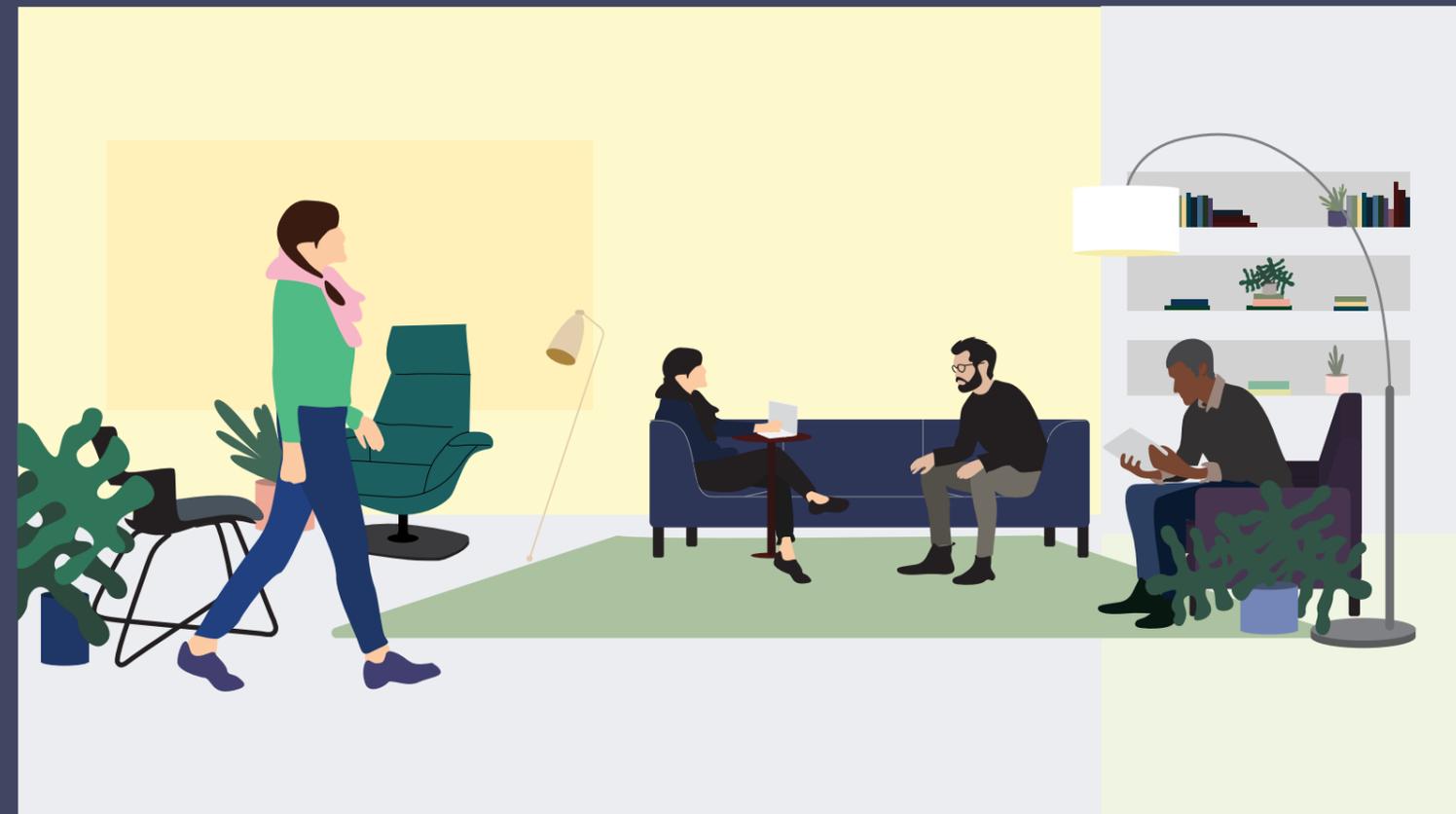
Privacidad

Usar espacios informales para trabajar en silencio o en total concentración **24%**

Comodidad física y emocional

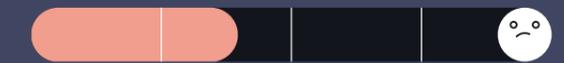
Una mejor ergonomía **37%**

Espacios de trabajo más cómodos, atractivos e inspiradores **47%**



Deseo vs. realidad

La puntuación que le dan los trabajadores a los espacios informales que ofrecen sus empresas en la actualidad es más bien mediocre:



Satisfacción general **2,46**



Capacidad de dar soporte al trabajo que realizan los trabajadores **2,25**

Al llevar a cabo un estudio en profundidad, observamos qué hay detrás de estas pésimas valoraciones:

53% No encuentran el tipo de espacios que necesitan

40% No cuentan con suficientes espacios informales

Cómo crear mejores espacios informales



Aumentar las vistas a la naturaleza o a la vegetación **45%**



Mayor cabida para las interacciones informales **41%**



Espacios privados que fomenten la privacidad acústica y visual **38%**



Mejor ergonomía **37%**



Mobiliario flexible **43%**



El factor de la edad

Las generaciones más jóvenes y más mayores están de acuerdo: a todos les gustan los espacios informales y los usan con regularidad, pero por diferentes motivos. Los milenials son más propensos a utilizar los espacios de comedor/bar para realizar trabajos de concentración, mientras que las generaciones más mayores usan estos espacios a efectos de colaboración y socialización.

Los milenials utilizan los espacios lounge como un lugar para la privacidad, mientras que las generaciones más mayores los usan con fines sociales. Los milenials también son más propensos a utilizar una gran variedad de espacios informales y a adaptar su mobiliario, mientras que los trabajadores de mayor edad tienden a elegir ciertos lugares favoritos para su uso y no se complican con la configuración del mobiliario.

Cambio cultural

En China y la India, las personas pasan mucho menos tiempo en su principal puesto de trabajo que en otros países. Las organizaciones parecen estar asumiendo visiones más progresistas y ofrecer más espacios informales para sus trabajadores.

La India y China también ofrecen el porcentaje más bajo de puestos de trabajo individuales/no compartidos y el porcentaje más alto de espacios de trabajo colaboración/no compartidos y

colaboración/compartidos. Esto fomenta aún más la movilidad en los lugares de trabajo y es más probable que las personas de estos países busquen otros espacios para trabajar.

Las organizaciones en los Estados Unidos y Alemania parecen ser más tradicionales y proporcionar considerablemente más puestos de trabajo individuales/no compartidos; mientras que las organizaciones en la India y China cuentan con una visión más progresista y ofrecen más espacios de colaboración.



China



India



Alemania



E.E.U.U

Tipo de puesto de trabajo por país.

Individuales/No compartidos
 Colaboración/No compartidos
 Individuales/Compartidos
 Colaboración/Compartidos



Cuanto más, mejor

No debería sorprendernos que: Las empresas que ofrecen más espacios informales e inspiradores sean consideradas significativamente más progresistas que las que no lo hacen.

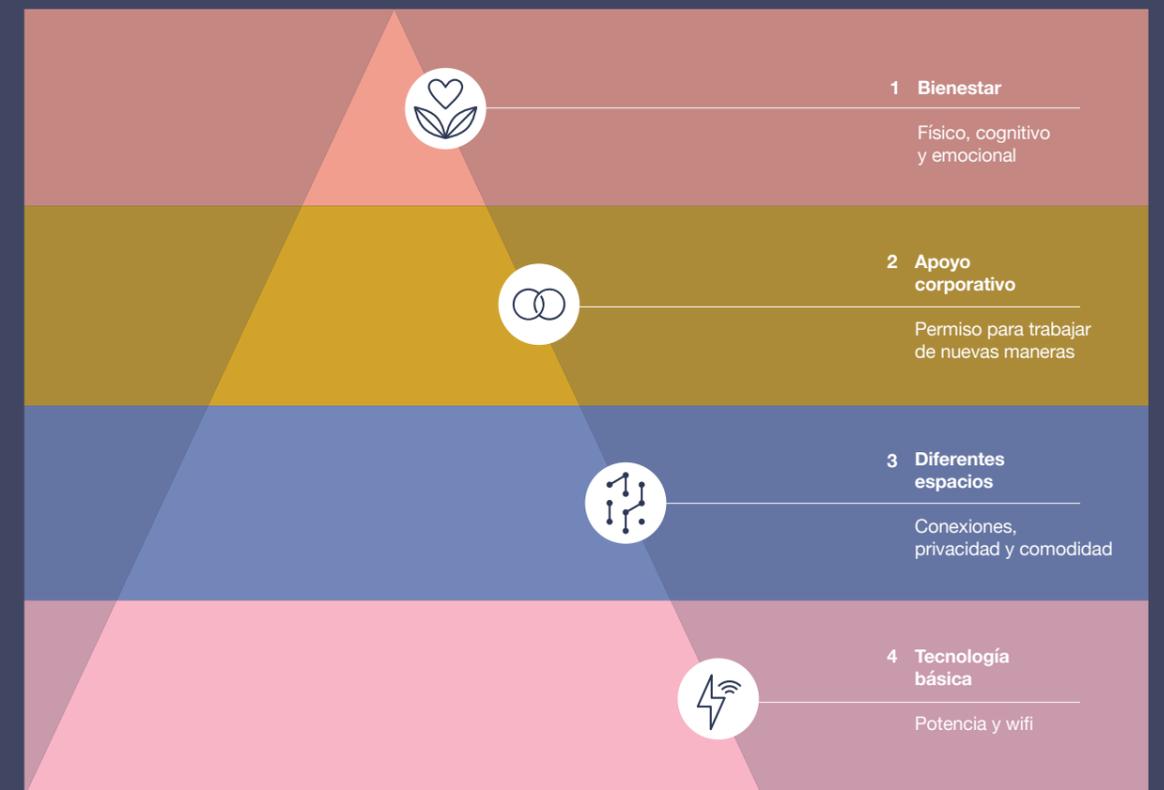
Disponibilidad de espacios informales Empresas tradicionales vs. progresistas



Jerarquía de necesidades en la oficina

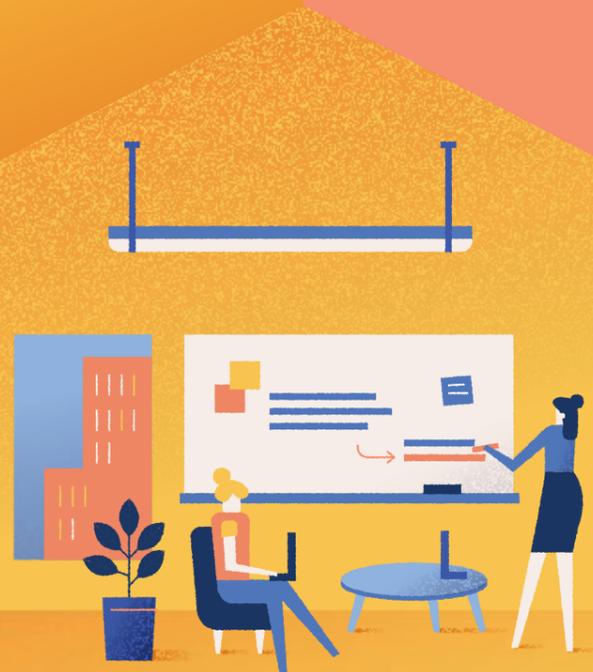
Al igual que las personas tienen unas necesidades básicas en su vida diaria de comida, agua, seguridad, etc., también las tienen en la oficina. Las organizaciones deben ofrecer la tecnología, el rango de espacios y el permiso para utilizarlos, y todo lo que necesitan para poder realizar su trabajo correctamente.

Según un estudio, la mayoría de las organizaciones solo ofrecen a sus trabajadores la tecnología y el permiso para trabajar en espacios informales, pero lo que realmente necesitan es cubrir su bienestar físico, cognitivo y emocional.



Big Data. Mejores espacios.

Tener en cuenta las opiniones de los usuarios y aplicar los insights de investigación de Steelcase, así como de Workplace Advisor y de Personal Assistant mejoran los lugares donde trabajan las personas.



¿Puede la tecnología crear una oficina más humana?

La mayoría de nosotros admitirá que las oficinas del pasado, construidas para albergar tantos puestos como sea posible en el menor espacio, no estaban centradas en el ser humano. Los diseños encajados al milímetro y las innumerables filas de escritorios pueden ser fáciles de administrar, pero no dan cabida a las diferentes formas de trabajo actuales. Las organizaciones saben que el crecimiento requiere innovación, y esto ha impulsado un cambio radical hacia el trabajo creativo. Las fluctuaciones del proceso creativo y la necesidad de equipos ágiles que implementen nuevas ideas y soluciones requieren una gran variedad de espacios que admitan diferentes modos de trabajo y brinden a los trabajadores la posibilidad de elegir y controlar dónde y cómo trabajar.

«Los directivos pasean por sus oficinas y ven espacios vacíos. Sin embargo, sus trabajadores dicen no conseguir encontrar los lugares adecuados para hacer su trabajo: espacios para reunirse con compañeros, espacios de trabajo en equipo en los que lidiar con problemas difíciles durante largos períodos de tiempo, o espacios privados para trabajos de concentración. ¿Es posible que ambas situaciones sean verdad? Es como entrar en un aparcamiento concurrido en el que sabes que hay un espacio, pero no sabes dónde está», dice Jim Keane, CEO de Steelcase.

Este es el desafío que abordaron los diseñadores de Steelcase con la cartera de soluciones de medición espacial de Steelcase, entre las que se incluyen Workplace Advisor y Personal Assistant. Workplace Advisor ayuda a las organizaciones a comprender mejor sus espacios de trabajo para que estos sean mejores. A continuación, la aplicación móvil Personal Assistant ayuda a los trabajadores a encontrar los espacios de trabajo y compañeros que necesitan.

«Utilizamos la tecnología, los macrodatos y los insights, para ayudar a las organizaciones a crear espacios de trabajo centrados en el ser humano que no den respuesta únicamente a los procesos de trabajo actuales, sino que también cuenten con información de necesidades y experiencia de los trabajadores», dice Keane. «Workplace Advisor proporciona a la empresa datos e insights sobre cómo pensar holísticamente en lo relativo al espacio, y ayuda a crear espacios de trabajo inteligentes y conectados. Asimismo, informa a la aplicación Personal Assistant, a efectos de proporcionar asistencia a las personas a la hora de conectar con sus compañeros y con los mejores lugares para trabajar, de modo que puedan dedicar menos tiempo a la búsqueda y más tiempo a la conexión y colaboración».

Como una Fitbit para la oficina

Workplace Advisor se creó en la plataforma Microsoft Azure IoT y utiliza sensores estratégicamente situados y puertas de enlace para rastrear el uso específico y en tiempo real del espacio, identificando qué salas están abiertas frente a las que están reservadas pero vacías. Los sensores de nueva ingeniería, ubicados con precisión en cada espacio de trabajo, son los responsables de la gran precisión de Workplace Advisor. Además, los algoritmos patentados aplican el profundo conocimiento de Steelcase sobre el trabajo, los trabajadores y los espacios de trabajo para extraer significado de los datos y mostrarlos en una interfaz de usuario intuitiva, en tiempo real.

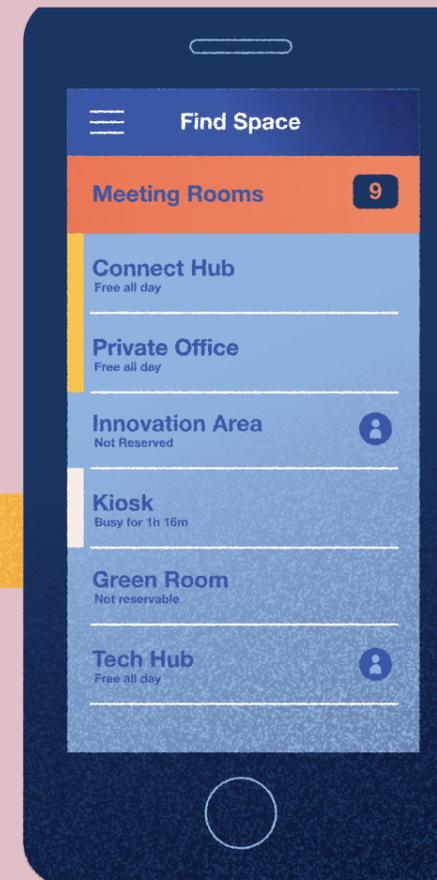
Los insights que proporciona Workplace Advisor son, a menudo, sorprendentes. Jenny Carroll, diseñadora de interacción con el usuario, dice que una de las razones es que la mayoría de las empresas desconocen cómo se usa realmente su espacio. También señala que en los espacios de trabajo tradicionales, el 46 % del espacio no se utiliza. «El trabajo está cambiando tan rápido que realmente no se puede establecer la forma en la que se va a usar una sala. La gente usa salas de conferencias para llamadas telefónicas. Los grupos se reúnen para colaborar en espacios lounge. Algunas personas se pasean mientras hablan por teléfono. Tener datos en tiempo real sobre el entorno laboral ayuda a comprender el comportamiento de los usuarios, cómo trabajan las personas y cómo puede ayudarles el espacio. Workplace Advisor es como una Fitbit para la oficina».

El conserje personal de su espacio de trabajo

Personal Assistant, la herramienta de usuario que estará disponible a finales de año, es una aplicación móvil que funciona como un conserje de trabajo, aprovechando la información de Workplace Advisor. Permitirá a los usuarios encontrar fácilmente los mejores lugares para trabajar, según el tipo de espacio que necesiten, el

«Utilizamos la tecnología, el Big Data y los insights, para ayudar a las empresas a crear espacios de trabajo centrados en el ser humano».

Jim Keane, CEO
Steelcase



número de personas de una reunión, las herramientas, la tecnología necesarias y los servicios del espacio.

Personal Assistant evolucionará (tanto la aplicación como Workplace Advisor se ofrecen a través de un modelo de actualización continua comúnmente utilizado con productos y servicios de software) para integrarse con Microsoft Outlook y Steelcase Room Wizard, el sistema de reserva de salas basado en la web. La aplicación vinculará los calendarios personales con el espacio de trabajo, de modo que los trabajadores puedan encontrar compañeros y reservar espacios rápidamente. Se acabó perder el tiempo deambulando en busca de un espacio o preguntándonos si habrá alguna sala de reuniones vacía disponible. Encontrar compañeros y un lugar apropiado para trabajar será tan fácil como dar un par de toques en la pantalla de tu teléfono inteligente.

Personal Assistant también permitirá a los usuarios valorar los espacios de trabajo y dar su opinión sobre cómo funcionan, poniendo en conocimiento de las organizaciones lo que las personas necesitan en sus espacios de trabajo. Dichos conocimientos crecerán exponencialmente a medida que los usuarios puntúen las salas, la tecnología disponible, la privacidad, las distracciones y demás factores. Con el tiempo, las empresas sabrán qué es lo que más necesitan los trabajadores y por qué y, a su vez, podrán mejorar el entorno laboral.

Encontrar compañeros y un lugar apropiado para trabajar será tan fácil como dar un par de toques en la pantalla de tu teléfono inteligente.

Workplace Advisor proporciona datos continuos y en tiempo real tanto para la gestión continua del espacio de trabajo, como para llevar a cabo un estudio de medición del espacio, durante un período de tiempo fijo que, por lo general, dura de uno a tres meses. Combina insights de datos sobre el uso de los espacios de trabajo con comentarios de las encuestas de trabajadores para crear un análisis completo del entorno laboral, que puede ser una herramienta de valor incalculable antes o después de una inversión.

Diseño a partir de los datos.

Se probó una versión beta de Workplace Advisor en 20 entornos diferentes, desde compañías de seguros y financieras hasta firmas de diseño y oficinas legales. La oficina de Los Ángeles de la empresa de diseño DLR Group probó Workplace Advisor durante más de un año. Alison Marik Zeno, líder del sector de espacios de trabajo de DLR, dice que incluso con los conocimientos y experiencia de esta empresa de 150 personas, «queríamos diseñar a partir de los datos y basándonos en pruebas».

«Las instalaciones han de ser rentables. Si tengo una sala infrutilizada, tengo que entender por qué. Workplace Advisor proporciona datos en tiempo real, por lo que no tienes que adivinar qué tal funciona un espacio».

Por ejemplo, DLR tiene cuatro grandes salas de conferencias, cada una con el mismo espacio físico, tecnología y pizarras. Dos de ellas son salas de juntas tradicionales y las otras dos admiten posturas de trabajo alternativas, con asientos lounge y superficies de trabajo para estar de pie. «En base a las pruebas anecdóticas, creíamos que las salas de conferencias que admitían posturas de trabajo alternativas eran más populares. Workplace Advisor nos demostró que se usan el 64% de las veces, frente al 30% de los espacios más tradicionales. Es decir, se usan el doble».

Los datos de las vistas beta proporcionan insights antes sobre cómo las personas utilizan los espacios. Por ejemplo, los trabajadores de empresas financieras hacen más uso de sus espacios de trabajo físicos (65%) que los trabajadores de empresas de diseño o sea consecuencia de la naturaleza de los sectores, o tal vez los equipos creativos necesiten diferentes tipos de espacios a los que tienen hoy en día. Otro insight: añadir puestos de altura ajustable aumenta el uso de la sala, independientemente del sector.

Privado, seguro, inteligente y conectado

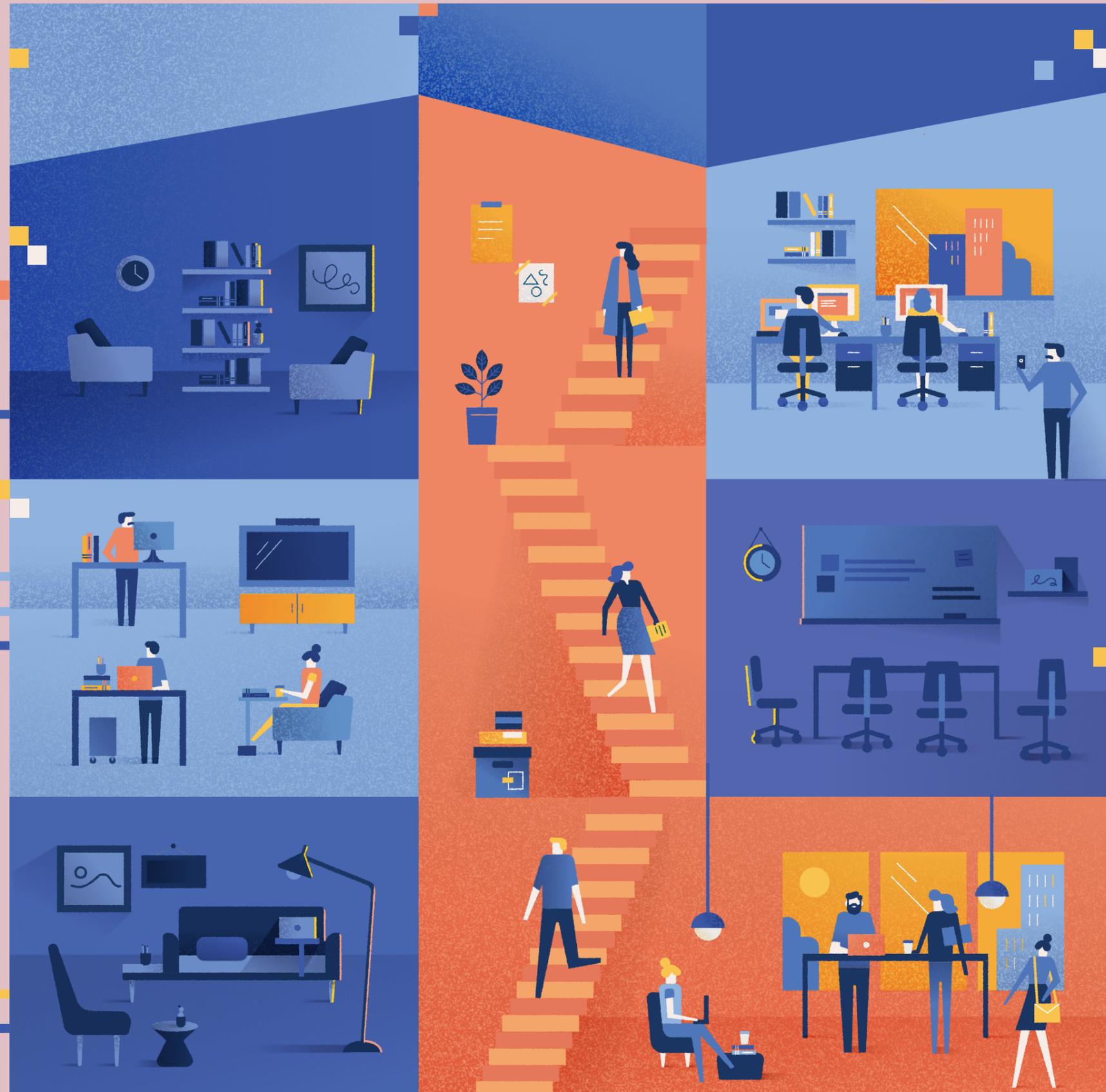
Los clientes que utilizan Workplace Advisor y Personal Assistant poseen y controlan sus propios datos. «La plataforma Microsoft Azure cuenta con una sólida garantía de seguridad y privacidad. Los datos pertenecen al cliente y aseguramos su soberanía y privacidad», dice Sam George, director de Azure IoT, Microsoft. «La plataforma Microsoft Azure brinda escalabilidad y protección de última generación a los datos de los clientes en la nube».

La función de la herramienta de seguimiento de ubicación personal de Personal Assistant puede ser activada o desactivada por los usuarios, de acuerdo con sus preferencias. «Cuando buscas un restaurante local en tu dispositivo móvil, es como dejar que una aplicación conozca tu ubicación», señala Carroll, «No todo el mundo lo elige, pero sí hace que sea más fácil encontrar un restaurante cercano».

Marcando la diferencia para las personas

Muchas de las intervenciones que mejoran los espacios infrutilizados y ayudan a transformar una oficina organizada por procesos en un espacio de trabajo inteligente y conectado, no cuestan mucho. «Muchas veces, es un cambio en la forma en que se usa el espacio, o el hecho de añadir una lámina a una pared de cristal para mejorar la privacidad, o simplemente una reorganización del mobiliario lo que puede hacer que cambie el comportamiento de las personas», dice Carroll. «Pero estos pequeños cambios pueden marcar una gran diferencia para las personas que trabajan en dichos espacios».

«Se trata de conseguir que la organización sea más ágil, flexible y receptiva. El espacio de trabajo adecuado puede dar lugar a cambios de mentalidad, fomentar el compromiso de los trabajadores e impulsar la creatividad», dice Keane. «El Big Data, las nuevas tecnologías y los insights adquiridos a lo largo del tiempo sobre el trabajo y los espacios de trabajo pueden marcar una gran diferencia».



La nueva oficina

Nuevas soluciones para crear espacios donde las personas quieran ir a trabajar

Llevar el Hygge a la oficina

Seamos sinceros, el trabajo ya resulta duro de por sí como para encima estar todo el tiempo rodeados de colores sosos y con una iluminación inadecuada. Cuando los trabajadores llegan a la oficina necesitan espacios que trabajen tanto como ellos. ¿Y por qué no crear estos espacios con estilo?

El concepto danés hygge, que describe lo acogedor, el sentirse reconfortado, feliz y satisfecho, se está convirtiendo rápidamente en una manera de conseguirlo. Y esto podría deberse a la fascinación que siente el resto del mundo por aquello que hace que los daneses parezcan tan felices a pesar de vivir inviernos largos e implacables.

En Steelcase hemos establecido recientemente una nueva relación con Bolia, un fabricante danés de mobiliario contemporáneo, para ofrecer una mayor selección con más opciones para los diseñadores que quieran llevar las comodidades de casa y el concepto hygge a la oficina. Con una experiencia de más de 105 años en la industria del trabajo, de los trabajadores y del espacio de trabajo, hemos conseguido aunar nuestro conocimiento del entorno laboral con Bolia, que, por su parte, utiliza su legado nórdico para crear atmósferas basadas en la calidez con materiales atractivos y exquisitos.

Si está buscando ideas e inspiración para hacer de su oficina un lugar más feliz, está en el sitio adecuado.

BOLIA

El uso de diferentes materiales en la decoración de este salón ayuda a transmitir sensaciones únicas y personales dentro de un espacio.

Sofá Pepe

Diseñado por el estudio de diseño Kaschka, la gama de sofás Pepe cuenta con una estructura pintada que conjuga un exterior rígido con un interior mullido para crear un asiento bonito y confortable.



Mesa de centro Tuk

Contraviniendo las normas de la construcción, la pieza superior de mármol no tiene armazón y está apoyada en pies redondos de madera cuya parte superior se inserta en elementos metálicos. Pueden superponerse gracias a sus diferentes alturas.

Butaca C3

Con su suave tapizado, impresionantes pies de madera y un diseño muy cuidado, la butaca C3 es una representación del estilo escandinavo clásico. Una pieza muy cómoda diseñada por Glismann y Rüdiger. Solo tiene que reclinarsse y disfrutarla.



Talluhla

Vista su suelo con estilo. Talluhla es una alfombra 100% de cuero hecha a mano. Su diseño con rombos arlequin crea una sensación gráfica maravillosa.

Butaca y reposapiés Philippa

Philippa combina un aspecto muy nórdico y moderno con los estilos clásicos de las butacas de las décadas de los 50 y 60. La silla fue creada por el grupo Buseti Garuti Redaelli.



Beaver

Beaver es una silla de madera que ofrece un gran dinamismo a la vez que un toque «retro» en los espacios de trabajo.

**Butaca Liva**

El diseño de Liva hace claras referencias al estilo de los 50 con las características orejas, el respaldo alto y una línea muy atractiva. Invita a sentarse y mantener una agradable conversación o, simplemente, relajarse.

Mesa de centro Comb

Inspirada en la forma de un panel de abejas, esta mesa posee la misma solidez y ligereza que una colmena. Su estructura de metal en color le permite almacenar objetos en el interior y el tablero superior puede retirarse, proporcionando mucho espacio.

Puf Ronda

Este otomano multifuncional está disponible con o sin patas.

**Silla Massaud**

Diseñada con una sensibilidad moderna y residencial, la colección Massaud equilibra el lujo y la practicidad. Un diseño extraordinario para sentirse cómodo en el espacio de trabajo.

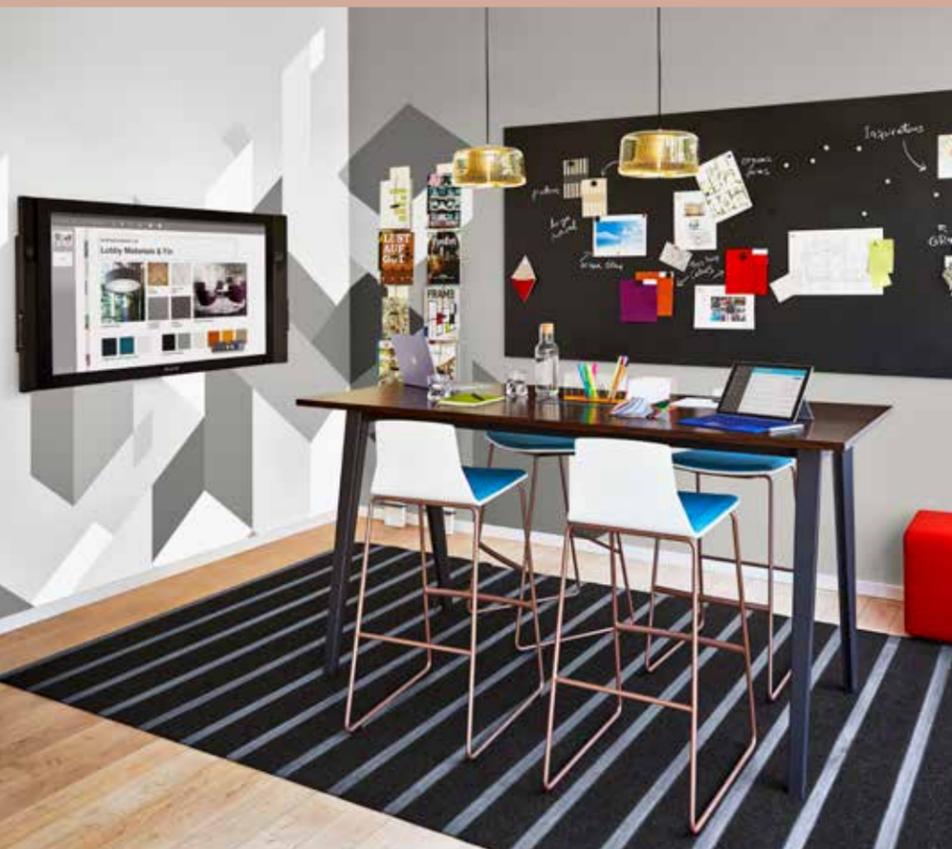
FrameFour

FrameFour da soporte a los trabajadores móviles y residentes proporcionándoles un espacio adecuado y optimizado para el uso de tecnología y accesorios.

Serie 1

Gracias a su perfil ligero y delgado y a que ocupa uno de los espacios físicos más pequeños para este tipo de sillas, Serie 1 ofrece un gran rendimiento en cualquier entorno, desde espacios colaborativos para reuniones a espacios individuales.





Espacios creativos de Microsoft y Steelcase

Este Ideation Hub es un espacio con tecnología de última generación que fomenta la participación activa en el Microsoft Surface Hub con taburetes que permiten contribuir de manera equitativa a medida que las personas crean conjuntamente, refinan y comparten sus ideas con compañeros con los que comparten las instalaciones o que trabajan en otras regiones.

Potrero415

Diseñada para fomentar la colaboración creativa, la mesa Potrero415 de Coalesse es una solución refrescante para las salas de reuniones convencionales. Permite crear entornos que favorecen la inspiración, desde espacios informales a salas de conferencias formales, con una gran variedad de materiales, formas y dimensiones. Potrero415 da soporte a las diferentes maneras de trabajar de hoy en día.



Espacios creativos de Microsoft y Steelcase
Socializar ideas y crear prototipos rápido es parte esencial de la creatividad. Este espacio, denominado **Maker commons**, está diseñado para fomentar la conversación y el intercambio. Cuenta con sillones y taburetes para permitir el cambio de postura y la experimentación. Una serie de dispositivos tecnológicos móviles y fijos contribuyen al trabajo individual y en grupo.



Hosu Lounge

El lounge Hosu de Coalesse fue creado para hacer el trabajo móvil más cómodo y fomentar los momentos de relajación. Diseñado por Patricia Urquiola, este sofá de trabajo único crea un cómodo espacio personal para relajarse y trabajar.



Share It

Share It presenta una amplia gama de elementos que satisfacen las necesidades de almacenamiento de cualquier oficina. Esta colección incluye mobiliario a medida diseñado para el almacenaje individual así como de recursos compartidos. Share It también puede utilizarse como separador de espacios.



Mesas operativas B-Free

Las mesas operativas B-Free, diseñadas para fomentar y potenciar la conexión y la colaboración de las personas en el espacio de trabajo, crean una atmósfera natural y acogedora en la oficina.



Umami

Este acogedor espacio lounge invita a las personas a reunirse de manera informal. La gama Umami se concibió con el fin de crear espacios donde la gente sienta una conexión emocional. Utiliza múltiples líneas, formas, estampados y texturas para fomentar la variación y estimular la creatividad y la expresión personal.

Bivi

Con un sinfín de configuraciones, el sistema de mesas modular Bivi y los accesorios le permiten crear un verdadero espacio único.



Jornada laboral

Propósitos para el nuevo año

Le presentamos algunas ideas para mantener su cuerpo y mente en buena forma en la oficina:



Póngase de pie
Cambie de postura a lo largo del día: siéntese, póngase de pie, recuéstese o dé una vuelta por la oficina. Los cambios son buenos para su cuerpo y su cerebro.

Busque un pedacito de naturaleza
Si hace demasiado frío para estar en la calle, busque un lugar acogedor con unas bonitas vistas. La luz, los materiales y las texturas naturales nos proporcionan estimulación e inspiración.

Sociabilice
Las relaciones positivas en el trabajo ayudan a fomentar el compromiso, la confianza y a combatir la soledad. Si normalmente come a la carrera, trate de sentarse con sus compañeros y de entablar conversaciones con alguien nuevo. La realidad es que, si se toma un descanso, conseguirá hacer más cosas.

Concéntrese
A veces, los estímulos del trabajo pueden distraernos y agotarnos. Haga un hueco para buscar un pedacito de soledad todos los días, encuentre un lugar en el trabajo en el que pueda concentrarse o dejar que su mente divague.

Solución rápida

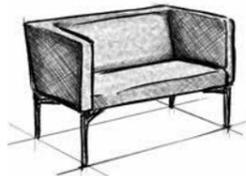
Formas sencillas de resolver problemas básicos propios de las oficinas.



Los trabajadores móviles preguntan: ¿Dónde dejen mis cosas? La solución son los archivadores de gran capacidad. Las estanterías extraíbles hacen que sea más fácil encontrar tus cosas y, cuando se dejan abiertas, te aportarán un toque de privacidad adicional.



¿Tienes que mantener una charla rápida con tu compañero de equipo? Los taburetes Buoy giran y se mueven, lo que fomenta las colaboraciones improvisadas, pero no las visitas prolongadas a tu puesto de trabajo.



Al añadir un asiento Bivi Rumbel al bench de Bivi, permitirá que las personas cambien de postura y perspectiva. De manera independiente, ofrece una alternativa para poder elevar los pies mientras trabajas.



Encuesta de satisfacción con el espacio de trabajo

El espacio importa: un estudio realizado por Steelcase junto con la empresa de investigación global Ipsos, demuestra que las personas que están contentas con su entorno laboral tienen muchas más probabilidades de ser trabajadores con un alto grado de compromiso.

Descubra cómo se sienten las personas en su organización con la encuesta de satisfacción con el espacio de trabajo. Le ayudará a hacerse una idea de lo que ocurre en su lugar de trabajo y a identificar los cambios que pueden ayudar a fomentar el compromiso

de sus trabajadores. Consulte los resultados del estudio Compromiso y el espacio de trabajo global en 360.steelcase.com y póngase en contacto con afinfo@steelcase.com si desea obtener más información acerca de esta encuesta.



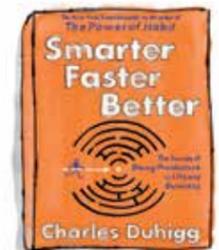
Las cosas que me encantan

«Me encanta la forma en que las mesas personales le dan un toque de color y fantasía inesperado a mis lugares favoritos en el trabajo».

Amanda VanDuyn
Diseñadora, turnstone



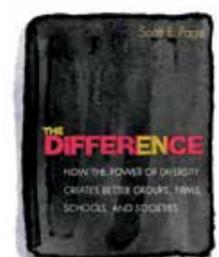
Lo que estamos leyendo



Smarter, Faster, Better: Los secretos para ser más productivo en la vida y en el trabajo

Charles Duhigg

¿Cómo centramos en las tareas más importantes de la vida y reemplazamos los momentos de actividad frenética por momentos de auténtica productividad?



The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies

Scott E. Page

Las empresas necesitan de la innovación para mantenerse a la vanguardia, y la diversidad puede ser el motor de dicha innovación. En este libro, Page ofrece un argumento científico a favor de la diversidad.



Provocadores en La Provenza

Vanguardista, provocador, impresionante, pero lo verdaderamente excepcional de thecamp es la forma en que fomenta la innovación.

Ubicado en 17 hermosos acres en Aix-en-Provence, al sur de Francia, thecamp es una atractiva mezcla de entornos colaborativos, aceleradores, espacios de creación, áreas de inspiración y otros servicios. Un ecosistema de espacios de trabajo y de vida diseñados para que los equipos del sector público y privado desarrollen soluciones revolucionarias y adaptables a la innovación social.

El objetivo es abordar los principales problemas de nuestro tiempo: nuevos modelos urbanos, redefinición de la movilidad, la vivienda, la energía y la producción de alimentos. Los participantes provienen de diversas disciplinas, culturas y generaciones y emplean la experimentación de la vida real en «un espacio de trabajo colaborativo dedicado a la inteligencia colectiva, un espacio de encuentro para grupos de personas que no suelen hablar o trabajar juntas», dice Eric Viennot, diseñador de videojuegos independiente y director creativo de thecamp.



«El aprendizaje a través de la experimentación es universal para todos nuestros programas.»

Eric Viennot
Director creativo, thecamp

Diseñado por el galardonado arquitecto Corinne Vezzoni, thecamp alberga espacios de proyectos, viviendas, una amplia gama de espacios de trabajo colaborativos y privados, además de tecnología que abarca desde la realidad virtual hasta la inteligencia artificial.

Pero en thecamp, tan importantes como el espacio físico y las herramientas, son las estrategias que se emplean para fomentar la creatividad colectiva, la experimentación y las estrategias de resolución de problemas, que pueden ser utilizadas por cualquier organización que busque fomentar la innovación.

Un nuevo impulso para la creatividad

Thecamp fue diseñado para reunir a organizaciones públicas y privadas, de diferentes edades y conjuntos de habilidades. «Cuando tratas temas como la movilidad, la contaminación o cómo funcionará una ciudad del futuro, no puedes hacerlo sin hablarlo primero con las autoridades públicas, ciudades, regiones, etc. Luego están los jóvenes creadores de startups que también se muestran interesados en estos problemas, y los artistas, que pueden aportar un ojo crítico y una perspectiva diferente a las cosas, inspirar a los demás y darle un nuevo impulso a la creatividad. Creemos que estas personas pueden vivir y trabajar en este espacio y, a través de su diversidad, crear soluciones nunca vistas hasta el momento», dice Viennot.

Viennot es uno de los responsables de The Hive, un grupo de jóvenes con mucho talento que residen de seis en seis meses y ayudan a los campistas (por lo general en las propias instalaciones de unos días a una semana) a impulsar su pensamiento creativo sobre un proyecto, a construir prototipos y a probar soluciones. «Se trata de un verdadero trabajo creativo y de colaboración. Las personas vienen a trabajar con otras con mucho talento sobre un tema concreto».



El campus ha sido diseñado para estimular la innovación, entremezclando armoniosamente la naturaleza, la arquitectura y los interiores, permitiendo a los campistas deambular por el campus, pasear al aire libre, reunirse en uno de sus dos restaurantes o en un salón o participar en un taller al aire libre.



Se fomenta la interacción. Los equipos experimentan, prueban, refinan, modifican y vuelven a probar, todo para seguir mejorando una solución. En palabras de Viennot «el aprendizaje a través de la experimentación es universal para todos nuestros programas».

Los amplios pasillos abiertos no solo conectan a las personas con la naturaleza y otras partes del campus, sino que exponen los proyectos a una creatividad colectiva, fomentando el planteamiento de preguntas estimulantes, sirviendo de inspiración para otras personas y, en definitiva, ayudando a los diferentes equipos de proyecto a desarrollar mejores soluciones.



«Es importante que el espacio sea muy flexible para poder adaptarse a las necesidades de los diferentes proyectos y actividades.»

Eric Viennot
Director creativo, thecamp



El entorno natural de thecamp permite que los participantes se alejen de su ritmo de vida habitual, con el fin de reflexionar y concentrarse, lo que resulta fundamental para el proceso creativo.

Los espacios de trabajo en thecamp son flexibles y móviles, cualidades a las que Viennot cataloga como «propicias para la creación. Es importante tener la posibilidad de cambiar la modularidad del espacio a medida que cambian los grupos, los proyectos y las actividades».

Las actividades recurrentes incluyen programas de coinnovación, conferencias temáticas para compartir conocimientos o proyectos colaborativos para abordar problemas globales a largo plazo. Asimismo, cuenta con un acelerador para financiar y exponer prometedoras startups, y campamentos juveniles y familiares para estimular a las generaciones más jóvenes a ser las que cambien el futuro.

Thecamp se encuentra en un entorno natural privilegiado, con proximidad tanto al océano como a importantes ciudades. «Está rodeado por un ambiente tranquilo y natural que te permite alejarte de tu ritmo de vida habitual para reflexionar, concentrarte y trabajar con otras personas. La oportunidad de vivir en un espacio en el que también podemos disfrutar de momentos de ocio, de relajación o simplemente volver a nuestra sala, resulta altamente propicio para el proceso creativo», de acuerdo con Viennot.





El futuro de la innovación en Europa

Conversación con Marc Lhermitte de EY

Nueve meses. Es la delantera que lleva Shenzhen, China, al resto del mundo cuando se trata de desarrollar nuevos productos, de acuerdo con un informe de la revista WIRED sobre la capital mundial para los emprendedores del sector del hardware. Las empresas de todo el mundo acuden a Shenzhen, una ciudad llena de pensadores creativos y hackers centrados en dar con soluciones asequibles para las masas, para aprender y crear en bastante menos tiempo y por menos dinero de los que invertirían en hacerlo en cualquier otro lugar.

3,5 billones de dólares. Esa es la capitalización bursátil de Silicon Valley—el valor de sus acciones colectivas de acuerdo con el mercado—, la más alta en más de una década. No es ninguna sorpresa que esta zona, rica en startups tecnológicas e innovación, atraiga cada vez más apuestas por el futuro. «Silicon Valley tiene sus altibajos, pero es una de las áreas con más recursos del mundo, que se reinventa a sí misma constantemente», señala la firma de investigación Creative Strategies.

Shenzhen y Silicon Valley son dos de los lugares más conocidos en materia de innovación del mundo. Las principales organizaciones de Europa están decididas a unirse a sus filas, y según Marc Lhermitte, socio de EY que lidera el estudio de la firma sobre el atractivo Europeo para los inversores, a pesar de algunos desafíos, el futuro de la innovación en Europa es prometedor.

360: EY publicó recientemente su encuesta de 2017 sobre el atractivo de Europa. ¿Se encontraron con alguna gran sorpresa?

ML: Sorprendentemente para muchos observadores, Europa sigue resultando atractiva a los inversores y emprendedores. Los emprendedores y las empresas le están dando a Europa un gran voto de confianza por su capacidad de crecimiento en el mercado mundial. Europa es una región muy estable, muy compacta y muy bien equipada en comparación con otras regiones del mundo, un entorno ideal para florecer.

360: El año pasado, Europa experimentó un año récord en términos de inversión extranjera directa. ¿Cuáles son las condiciones o los impulsores que permiten que la innovación florezca y atraiga inversores a Europa?

ML: Europa no es solo la Unión Europea. Lo forman más de 40 países. La diversidad de Europa es probablemente uno de sus puntos fuertes y principales factores de diferenciación. La increíble cantidad de situaciones de mercado, tecnologías, su gran número de universidades y sus diversas culturas, todo contribuye a la increíble fortaleza de Europa. Eso es lo que nos dicen las empresas: valoran la posibilidad de acceder a un gran abanico de situaciones, talentos y habilidades.

360: También ha escrito que otros de los puntos fuertes de Europa son su infraestructura digital y logística, así como su mano de obra cualificada. Con todos estos puntos fuertes, ¿cuáles son los desafíos que obstaculizan la innovación?

ML: El inconveniente de la diversidad es la dispersión. Hace que resulte muy difícil crear centros de investigación e innovación de primer nivel y de cierto tamaño. Es muy difícil crear o desarrollar un sistema financiero, que es una de las condiciones esenciales para fomentar el espíritu de empresa y la innovación.

Lo que Europa necesita es una reestructuración, especialmente en lo que a regímenes fiscales y modelos de negocios se refiere. Los sistemas actuales que pueden haber funcionado en épocas anteriores se centran en la eficiencia y la productividad, pero el panorama empresarial del futuro requiere de una innovación que permita la asunción de riesgos, la financiación rápida y el cambio. La innovación es sinónimo de creatividad, pero también de recursos y procesos. En algunos países y regiones de Europa también nos falta ese proceso, es decir, la disciplina necesaria para pasar de la ciencia de investigación avanzada a la investigación aplicada y a continuación, a los mercados.

360: Pero a pesar de estos desafíos, muchas zonas de Europa se están convirtiendo en centros creativos. ¿Qué ciudades o áreas geográficas cree que han creado las mejores condiciones para fomentar la innovación?

ML: Probablemente hay entre 15 y 20 áreas urbanas de primer nivel en Europa y todas tienen su propia fuerza, su propio peso y su propia capacidad para atraer, desarrollar y retener a los inversores, empresarios, estudiantes, talentos especializados y medios de comunicación, todos los elementos que fomentan el espíritu de empresa y la innovación. Pero es importante entender que la innovación no se puede resumir únicamente como creatividad. También se debe tener en cuenta el proceso, la organización, la estructura, la disciplina, los recursos y tener un compromiso a largo plazo por parte de los sectores público y privado.

«La innovación,
es sinónimo
de creatividad,
pero también
de recursos y
procesos.»

Marc Lhermitte
socio de EY
Paris, Francia



360: ¿Puede darnos algún ejemplo de organizaciones o sectores empresariales específicos que cree que lo están haciendo bien en Europa?

ML: Hay muchas empresas y startups que han demostrado que Europa, a pesar del retraso en soluciones IT para el consumidor, es líder en muchas tecnologías digitales emergentes, incluidos sectores tan importantes como el de la inteligencia artificial, la robótica y el Internet de las cosas. Creo que hay numerosas empresas líderes en el sector de los ecosistemas de las ciudades inteligentes, el transporte, la energía y que ofrecen nuevos servicios a los ciudadanos. Es difícil nombrar empresas y startups específicas, puesto que se trata de un ejército dual de empresarios, grandes y emergentes, con el gobierno y las universidades que crean la fórmula para la innovación.

360: ¿Cómo puede una empresa que está acostumbrada a llevar a cabo la misma rutina durante décadas cambiar su mentalidad, de manera radical, para mantenerse al día con el ritmo cambiante de los negocios de la actualidad?

ML: Las empresas deberían pensar en cómo reorganizar sus modelos de negocio y buscar oportunidades. Están

a la vanguardia de la iniciativa empresarial y deberían hacerse preguntas como, «¿Cómo capacitamos a nuestra gente, a nuestros trabajadores, para fomentar la innovación en el día a día?», a efectos de desarrollar la innovación abierta y comprender que la vida del futuro no tiene nada que ver con los negocios del pasado. Resulta complejo, y probablemente resulte aún más complejo en Europa. Pero estoy convencido de que, si se unen, empresas y gobiernos pueden hacer que suceda.

360: ¿Cuáles cree que son las perspectivas para Europa en 2018 y los próximos años?

ML: En general, las perspectivas son positivas y estoy seguro de que Europa puede seguir resultando atractiva y competitiva. Cuando se combinan todos los mercados y población de Europa, el resultado es la economía número uno del mundo. Tiene una gran oportunidad y confío en sus perspectivas de crecimiento. Creo que en 2018 experimentaremos más crecimiento que en los últimos cinco años. La inversión extranjera en Europa seguirá aumentando y creando empleos, pero también seguirán dándose grandes cambios y reestructuraciones en los sectores más antiguos y tradicionales.

Tal como sugiere Marc Lhermitte, de EY, numerosas empresas europeas están buscando nuevas formas de fomentar la innovación:

El laboratorio de innovación de BMW, en el Reino Unido, proporciona orientación de primer nivel a las startups de más éxito, mediante la mentorización de expertos en materia de liderazgo en el sector de automoción. Los participantes pueden acceder a información, obtener insights y probar sus productos y servicios en entornos de clientes reales.

El centro de innovación de Accenture, en París, ayuda a los clientes a «imaginar e inventar» su futuro. Las empresas obtienen trayectorias de innovación personalizadas gracias al asesoramiento de los líderes de los departamentos de toda la empresa, utilizando el design thinking a efectos de visualizar su futuro.

Silicon Allee, en Berlín, es un campus de startups, cuyo nombre es un guiño cómico al centro de

innovación californiano. Está compuesto por un ecosistema de espacios para trabajar, reunirse y socializar.

Station F, este espacio de colaboración de unos 3000 metros cuadrados en París es el campus de startups más grande del mundo. Puede albergar hasta mil startups y proporciona un espacio para creadores con tecnología avanzada de prototipos.

El SPACE10 de IKEA, en Dinamarca, se centra en las sociedades circulares, en dar autonomía a la coexistencia entre las personas y el medio ambiente y en el empoderamiento digital. Con el objetivo de explorar y diseñar nuevas formas de vida, SPACE10 invita a personas de los sectores del arte, el diseño y la tecnología a crear juntos.

La diversidad
de Europa es
uno de sus
puntos fuertes
y principales
factores de
diferenciación.



Pensar como una startup

Fotografía by
Jeremy Frechette

Muchas de las empresas más grandes y de las marcas más valiosas de hoy en día, desde Alphabet hasta Zappos eran, hace no mucho, startups. Es por eso que el autor, emprendedor en serie y CEO de Bionic, David Kidder dice que las empresas deben actuar como startups para fomentar el crecimiento de sus negocios. ¿Cómo?

Haciendo uso de la mentalidad y la mecánica del capital de riesgo y la iniciativa empresarial a través de un sistema que él llama Sistema Operativo de Crecimiento.

La oficina de Bionic en la ciudad de Nueva York ofrece a las personas espacios para concentrarse, colaborar y conectar socialmente en el trabajo.



360
¿Cómo deberían pensar las organizaciones en el crecimiento?

DK
El crecimiento es el resultado de nuevos problemas y necesidades que las empresas todavía deben descubrir. Tenemos que ser emprendedores constantes, dispuestos a invertir en problemas que aún no podemos explicar y en encontrar respuestas que aún no llegamos a imaginar. Hoy en día, las grandes empresas se basan principalmente en la eficiencia, pero la mayoría de las empresas se quedan cortas. Saben cómo actuar, pero no saben cómo crecer. ¿Por qué no se puede activar el crecimiento de la misma manera que se puede activar la eficiencia? Nos gusta pensar en crear un proceso de crecimiento en base a la idea de que el capital de riesgo y el emprendimiento son, en realidad, formas de gestión, formas de descubrir y elegir dónde invertir, para encontrar nuevos problemas y necesidades que generen negocios.

360 ¿Cómo pueden los líderes actuar a través de una lente empresarial?

DK
Jeff Bezos ha escrito una carta a sus accionistas sobre las empresas de «Día uno». El concepto es que las

organizaciones que mantienen la mentalidad de un fundador desde el principio consiguen construir startups de gran tamaño. Este tipo de «refundación» o de hacer que las grandes empresas vuelvan a sus raíces fundacionales es la clave del liderazgo y de la transformación de las organizaciones. En esa carta inicial, Bezos habla de invertir en el crecimiento a largo plazo, y no para satisfacer las expectativas de Wall Street a corto plazo.

360
¿Cómo deberían las organizaciones identificar dónde invertir o cuáles son los problemas correctos que se han de tratar de resolver?

DK
La mayoría de los líderes que conocemos llegan a donde están porque tienen buenas respuestas a los problemas que todos tenemos, lo que les hace geniales a la hora de resolver los conflictos existentes. El mercado recompensa a los líderes por su eficiencia y predicción, por lo que utilizan herramientas de planificación que son buenas a la hora de medir una visión trimestral del mundo, con una planificación general de tres años. Una vez pasados esos

tres años, el modelo de planificación tradicional se derrumba, porque los mercados, las tecnologías y los modelos se encuentran en continuo cambio. El ritmo al que se producen los cambios está despojando a la planificación de su valor. Por lo tanto tenemos que ver el mundo como una cartera global. En lugar de realizar dos o tres apuestas bien planificadas al año, si se aumenta radicalmente a 30 apuestas al año, aumentan también las probabilidades de aprender tan rápido o más rápido que todos los demás. Es entonces cuando realmente comenzamos a descubrir la verdad comercial y el nuevo crecimiento.

360
¿Cómo se aumentan esas probabilidades para acelerar el proceso de aprendizaje y descubrimiento?

DK
Cuando un líder da con una nueva idea, por lo general explica a su equipo qué es lo que piensa de dicha idea, corrompiendo así los permisos y límites en torno al aprendizaje. En la mayoría de los casos, un equipo empresarial no va a poner en tela de juicio lo que diga el líder, y como el coste del fracaso puede ser bastante elevado, no se arriesgan a decir la verdad. Cuando se tiene



«El ritmo al que se producen los cambios está despojando a la planificación de su valor.»

en cuenta un punto de vista emprendedor y de capital de riesgo, se busca la verdad. Dado que el coste del fracaso es bajo, los equipos pueden trabajar para llegar a dicho fracaso de forma más rápida y económica, a efectos de descubrir la respuesta del mismo e informar al equipo de dirección. Los empresarios se obsesionan con un problema. No les importa cuál sea la idea, siempre y cuando finalmente logre resolverlo.



360
¿De qué manera influye el entorno a dicho enfoque empresarial?

DK
Resulta una des-honestidad intelectual querer que alguien aprenda de forma diferente, pero hacer que continúe trabajando en el mismo entorno físico. No puedes pedirles que «piensen de forma diferente» y luego mandarles a sus cubículos. Es necesario hacer uso de diferentes entornos y experiencias como herramientas para obtener diferentes resultados de aprendizaje.

360
¿Ha observado que talentos altamente cualificados soliciten diferentes entornos a efectos de llevar a cabo el tipo de trabajo creativo que les piden sus superiores?

DK
Sin lugar a dudas. Nos encontramos en plena carrera armamentística por el talento. Hay 1.800 millones de millennials en el mundo desando trabajar, pensar, comprar, experimentar, desarrollar y descubrir cosas. Algo radicalmente contrapuesto a la filosofía corporativa de la eficiencia. La eficiencia está diseñada para entornos en los que se puede medir hasta el último centímetro cuadrado. Eso funcionaba cuando la eficiencia era suficiente, pero el mercado actual se está centrando en empresas lideradas por sus fundadores. Entienden que las personas que crean valor en el mundo

no son las mismas que las que crearon la eficiencia durante las últimas dos o tres décadas. Los entornos han de cambiar rápidamente a efectos de dar cabida a las culturas y personas que fomentan el crecimiento. Lo que resulta verdaderamente importante.

360
¿Cómo son las oficinas de Bionic?

DK
Considero que todo nuestro entorno son herramientas, desde un puesto para trabajar de pie, hasta una pequeña sala, un gran laboratorio, una sala de juntas o el espacio que llamamos la sala Jedi. Nuestros equipos utilizan cada centímetro del que disponemos de diferentes maneras. Desde salas comunitarias hasta zonas con catering, desde reuniones de capital riesgo hasta reuniones de la junta directiva, sesiones de colaboración o simplemente para concentrarse a la hora de pensar y trabajar. Si queremos crecer y buscar cosas nuevas, no podemos contratar personas fantásticas y talentosas y encerrarlas en un espacio poco inspirador. Consideramos que son la experiencia y los resultados los que conducen al crecimiento y al descubrimiento.

«Los entornos van a cambiar rápidamente a efectos de dar cabida a las culturas y personas que fomentan el crecimiento.»

360
¿Cuál es el factor fundamental que hace que las empresas no logren obtener ese nuevo crecimiento?

DK
La mayoría de las organizaciones no tienen un problema de talento. Ni tampoco un problema de dinero. Tienen un problema de permisos, sobre todo al nivel de los directivos. Sus permisos son demasiado limitados. El capitalismo trimestral que impulsa su pensamiento no permite que las personas cuenten con el tiempo, la energía y el dinero necesarios para perseguir nuevas ideas. Los grandes resultados suelen ser consecuencia de decisiones no consensuadas. Ya que rara vez se llega a un acuerdo total sobre este tipo de decisiones. Al descubrimiento se llega cuando se apuesta por una visión basada en la convicción y no en el consenso de todo el mundo, dado que,

a menudo, las ideas raras son las que se convierten en grandes cosas. Cuando se llega a un acuerdo acerca de «una buena idea», es cuando normalmente se obtienen los peores resultados. Todo el mundo entiende la idea, lo que significa que todo el mercado lo comprende y eso implica que, en la mayoría de los casos, el crecimiento no existe. Por lo tanto, a efectos de lograr un auténtico nuevo crecimiento, se ha de apostar por ideas de riesgo, impulsadas por una verdadera convicción, y no basadas en el consenso.

David Kidder habla sobre «army of entrepreneurs» en su compañía Bionic y cómo utiliza lo que denomina las cinco lentes para identificar buenas ideas. Puedes oírlo en el podcast de Steelcase disponible en iTunes y SoundCloud.

«Cuando se llega a un acuerdo acerca de “una buena idea”, es cuando normalmente se obtienen los peores resultados.»



Dentro de la innovación

La forma en que el diseño
centrado en el ser humano impulsa
el aprendizaje y el conocimiento



La cultura de cualquier organización tiene que ver con sus hábitos, pero también con sus hábitats.

Con la creciente competitividad y trastornos mundiales, provenientes de todos lados, está claro que el mundo está cambiando, y que lo está haciendo rápido. También es evidente que las organizaciones deben adoptar una mentalidad de crecimiento para impulsar la innovación, siendo más ágiles, fomentando el aprendizaje constante y continuo, y adaptándose rápidamente a las nuevas posibilidades.



Pero los cambios nunca son fáciles, y las organizaciones necesitan formas de inspirar esta mutación. Son muchas las decisiones que pueden tomar los altos cargos para acelerar la transición. Los lugares en los que trabajan las personas modelan sus comportamientos, y esto puede conducir a un cambio en la cultura corporativa. El diseño de los espacios de trabajo puede impulsar la innovación, al crear espacios que ayudan a las personas a experimentar, a asumir riesgos y a aprender, tanto de lo que no funciona como de lo que sí lo hace. El nuevo Centro de Aprendizaje e Innovación de Steelcase (LINC, por sus siglas en inglés) inaugurado recientemente en Múnich, es un nodo en la red global de la empresa y forma parte de su estrategia de acercamiento a la innovación de forma distribuida geográficamente. Este LINC, un espacio inspirador y de alto rendimiento, está diseñado a partir de la comprensión de cómo el aprendizaje, la creatividad y la innovación se interconectan, y demuestra la forma en que los hábitats donde trabajan las personas pueden activar un cambio cultural, fomentando un nuevo conjunto de hábitos.

«Para que una organización consiga innovar y crecer, sus trabajadores deben compartir continuamente ideas y aprender unos de otros, en tiempo real, cara a cara y en todas las ubicaciones», explica Jim Keane, presidente y CEO de Steelcase. «A menudo, esto requiere que se lleven a cabo algunos cambios fundamentales en la forma en la que las personas conectan e interactúan, de modo que las ideas y la información puedan fluir más libremente. Al reunir a las personas y apoyarlas, dando cabida a formas de trabajo más colaborativas y creativas, los espacios de trabajo pueden ayudar a una organización a generar una sensación de comunidad más sólida y mayores niveles de agilidad y adaptación. Esto fomenta la innovación y genera valor».





2 Se trata de un proceso sin fin

En lugar de pensar en el aprendizaje como algo episódico, como asistir a una conferencia o a una sesión de formación (que no cabe duda de que también son valiosas), se trata más de una cultura que fomenta la experimentación y la evaluación continua—sin penalizar a aquellos que asumen riesgos.



3 Todos somos profesores y todos somos alumnos

No solo enseñan las personas cuyo trabajo es formar a otros o los ejecutivos y trabajadores con una larga trayectoria. Todo el mundo puede compartir sus ideas y experiencias. Esto sucede cuando la cultura fomenta la humildad para admitir: «No tengo todas las respuestas» y mostrarse abierto a nuevas formas de pensar.

Fomentando un cambio de mentalidad

El LINC sirve como una incubadora corporativa donde las personas pueden construir redes más fuertes entre sí y colaborar de manera más efectiva con homólogos de todo el mundo. Reúne equipos interfuncionales previamente distribuidos por Europa, Oriente Medio y África (EMEA). Además, el equipo directivo ocupa una zona dentro del LINC que les ayuda a ser más accesibles para los trabajadores, así como a participar en la solución creativa de problemas y a convertirse en una comunidad más unida.

Creado con el objetivo de servir como catalizador del cambio, su diseño se basa en el principio de que el aprendizaje rápido, el trabajo creativo y los equipos ágiles son los pilares de la innovación, y que los espacios de trabajo físicos pueden promover y nutrir este tipo de actividades.

«Los comportamientos cambian cuando la mentalidad cambia, y eso sucede a través de las experiencias que las personas tienen en el trabajo», explica Laurent Bernard, vicepresidente de gestión de talentos global de Steelcase.

El aprendizaje fue fundamental para lograr el cambio de mentalidad que la empresa estaba buscando. Tres insights fundamentales—ideas aparentemente simples, pero fundamentales—sirvieron como guía para su diseño, que fomenta tanto el aprendizaje informal como el estructurado.

1 El aprendizaje se produce en cualquier lugar

No se limita a las aulas. Cuando el trabajo es transparente y las personas son accesibles, los trabajadores pueden ver y escuchar la forma en que se resuelven los problemas, y aprenden viendo y participando en el proceso.





Según Bernard, «ser una organización de aprendizaje implica centrarse en el diálogo, los talentos y las ideas con las que todos pueden contribuir». «No son únicamente los directivos los que toman todas las decisiones importantes sobre los proyectos y sobre hacia dónde se dirige la empresa. En su lugar, le otorga a cada empleado la oportunidad de compartir lo que sabe, de expresar en lo que quieren que se convierta su empresa, y de realmente creer que el cambio comienza con ellos».

Reinventando el espacio de trabajo

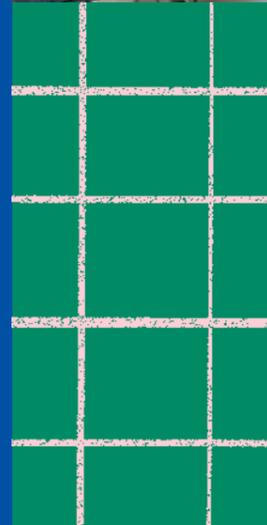
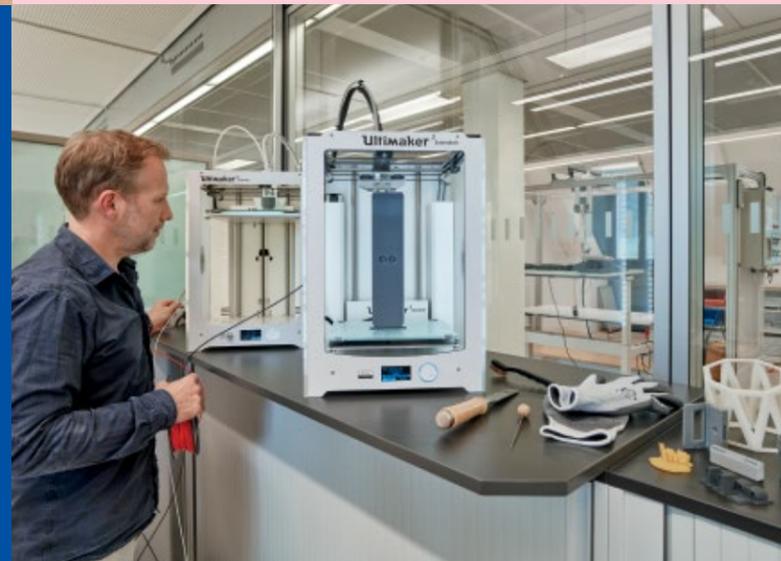
El LINC es una reinención total de una estructura existente. Su diseño fue obra de la experiencia de un diverso equipo internacional: el estudio de arquitectura Henn de Múnich; Patrick Jouin y Manku Design de París, y el Equipo de Diseño de Steelcase. La visión del equipo de diseño fue la de transformar un espacio de oficinas obsoleto en un atractivo destino para trabajadores y visitas, un inspirador centro de aprendizaje e innovación, centrado en el futuro.

«Diseñamos el LINC para impulsar un cambio cultural por el que queríamos que se dejara de pensar en el espacio de trabajo como “una oficina corporativa” para sentirlo



«Queríamos que los comportamientos del Design Thinking y la colaboración creativa se vieran respaldados en todo momento, así como crear las condiciones ideales para que se puedan materializar las ideas de los equipos coubicados y distribuidos y de las personas que nos visitan».

James Ludwig
Steelcase



como “un estudio creativo”, dice James Ludwig, encargado de la dirección de los equipos de diseño e ingeniería de Steelcase. «Queríamos que los comportamientos del Design Thinking y la colaboración creativa se vieran respaldados en todo momento, así como crear las condiciones ideales para que se puedan materializar las ideas de las personas que nos visitan.».

Con el fin de integrar el Design Thinking, un enfoque centrado en las personas que promueve la resolución creativa de problemas a partir de herramientas como la empatía, la experimentación y la consideración de múltiples soluciones, el equipo de diseño tuvo que tener en cuenta todos y cada uno de los aspectos de la experiencia del trabajador y del cliente en el LINC. También había que garantizar que se sustentaran todas las etapas del proceso creativo: trabajos de concentración, colaboración de grupos pequeños y grandes, actividades de creación o creación en equipo, aprendizaje basado en las funciones e intervalos de descanso e inspiración.

«A menudo las personas se centran en lo que yo llamo los elementos distintivos del diseño de un espacio. Sin embargo, creo que su importancia con respecto a la sociología del espacio es secundaria», dice Ludwig. «¿Ayuda a crear redes basadas en la confianza y a alimentar la confianza creativa? ¿Pueden acceder las personas fácilmente a sus herramientas y a las personas con las que necesitan conectar a efectos de colaborar y aprender? ¿Pueden compartir fácilmente sus ideas, pero también encontrar privacidad cuando lo necesitan? Más que su aspecto, el valor de un espacio de trabajo se mide por lo bien que funciona: ¿qué pueden conseguir las personas en el mismo?»

Aprendiendo a aprender juntos

Lo que es más importante, Steelcase creó el LINC para acelerar su evolución como organización de aprendizaje integrada globalmente. En su libro «La quinta disciplina» Peter Senge describió su visión de las organizaciones de aprendizaje como «espacios donde las personas amplían su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde se nutren patrones de pensamiento nuevos e innovadores, donde se deja que las aspiraciones colectivas fluyan libremente y donde las personas aprenden continuamente a aprender en grupo».

El LINC cuenta con varios entornos informales, así como con varias aulas especializadas que promueven el aprendizaje colaborativo e individual. Con el apoyo de tecnologías integradas y móviles, así como de sencillas herramientas analógicas como pizarras y notas adhesivas, las personas pueden reunirse fácilmente alrededor de contenidos en planos verticales y horizontales—para analizarlos, mezclarlos y desarrollarlos con el fin de crear algo nuevo. Las aulas de aprendizaje a distancia y salas de videoconferencia, siempre cercanas, aseguran que la colaboración y el aprendizaje ocurran tanto a nivel global como a nivel local.

Creando una comunidad

El LINC fusiona personas de más de dos docenas de nacionalidades. Su diseño obliga al movimiento, con el fin de fomentar las conexiones, la colaboración y el aprendizaje. En lugar de puestos asignados, los equipos trabajan juntos en vecindarios designados y todos comparten la totalidad de las instalaciones, pasando de un entorno a otro a lo largo del día.



De acuerdo con Bernard, «el LINC es un lugar diseñado para compartir ideas y recursos, acabar con las fronteras e interactuar como una comunidad cohesionada». «Su diseño proporciona a las personas, de manera intencionada, todo tipo de oportunidades para levantarse, caminar, encontrarse, elegir un espacio solo para hablar o trabajar juntos en algo. Se desata un verdadero poder dentro de una cultura cuando las personas tienen la oportunidad, todos los días, de combinar sus objetivos personales con el propósito compartido de la organización».

Las rutas de circulación proporcionan a las personas motivos para moverse por todo el edificio rompiendo silos. Los reclamos naturales optimizan las áreas de alto tráfico, mientras que los pasillos más aislados guían a las personas a espacios de privacidad cuando es necesario.

Una importante decisión de diseño —y ahora un punto central de LINC— es una amplia escalera que abre el espacio, fomentando el movimiento y proporcionando visibilidad entre las diferentes plantas. A diferencia de un ascensor, la escalera funciona como lugar de encuentro para conversaciones espontáneas.

Otra característica distintiva es el WorkCafé, un concepto característico de Steelcase que transforma las cafeterías corporativas tradicionales en destinos dinámicos, que se convierten en un centro de actividad a lo largo de la jornada laboral. Con una cafetería, una zona de buffet y una colección ecléctica de entornos distribuidos en dos niveles, el WorkCafé es un espacio para interactuar,



trabajar, o simplemente dedicar tiempo a las relaciones sociales y a recuperar fuerzas. A su lado, se encuentra un patio interior al aire libre. Frecuentado también por las personas que trabajan en los edificios adyacentes y los transeúntes, este patio amplía las oportunidades de aprendizaje e inspiración que, a menudo, ocurren a través de conversaciones aleatorias.



«Se trata de compartir recursos, acabar con las fronteras e interactuar como una comunidad cohesionada».

James Ludwig
Steelcase



Los equipos multidisciplinares se forman y disuelven a partir de sus necesidades, pero los centros funcionales son una característica constante del LINC. Son lugares en los que compañeros de una misma disciplina pueden reunir información, perfeccionar sus habilidades especializadas, enseñar y aprender, así como reforzar su sentido de pertenencia e identidad.

Los estudios de diseño también incluyen entornos para el trabajo de concentración individual, además de espacios de reunión cerrados y salas de videoconferencia. Ubicados en una posición central se encuentran un centro de recursos con impresoras y suministros y una cafetería con el fin de fomentar las charlas informales.

En la planta superior, el taller de prototipos es un espacio bien equipado para la creación de prototipos y la resolución de problemas prácticos. En lugar de quedar relegado al sótano o a un entorno similar a un garaje, como suele ser el caso con este tipo de espacios, en el LINC este se encuentra conectado a la luz del día y rodeado de amplias vistas de Múnich. Al igual que el resto de LINC, su intención es ser un entorno inspirador pensado tanto para el bienestar como para el trabajo.



Opciones, control y transparencia

Rompiendo con el paradigma propio de muchos espacios de trabajo europeos de ofrecer principalmente oficinas individuales o privadas compartidas, el LINC fue diseñado como un ecosistema de entornos interconectados e interdependientes. Proporciona diferentes espacios y tecnologías para diferentes tipos de trabajo, y reconoce que contar con opciones y control puede mejorar el bienestar y el compromiso de las personas.

Su diseño incentiva intencionalmente a las personas a elegir entre una gran variedad de entornos según su tarea, las tecnologías que vayan a utilizar o simplemente su estado de ánimo.

Los trabajadores también pueden elegir el nivel de privacidad que necesitan de entre una gran variedad de espacios de colaboración e interacción, así como entornos apantallados o cerrados para llevar a cabo trabajos de concentración, conversaciones personales o disfrutar de un tranquilo paréntesis. Pueden gestionar su nivel de presencia física y virtual, con áreas y tecnologías que permiten interactuar cara a cara o colaborar de manera virtual con compañeros de trabajo ubicados en otras instalaciones. Con solo seis horas de diferencia horaria entre el continente americano y la región Asia-Pacífico, el LINC hace uso de diversas tecnologías a efectos de unir de manera eficaz las zonas horarias, con el fin de ayudar a los equipos distribuidos a aprender los unos de los otros y a avanzar en una misma dirección.

Un catalizador para la creatividad y la innovación

Ludwig sostiene que la innovación es tan física como mental. «Depende de la interacción humana, la exploración y la experimentación. Eso significa que los lugares que reúnen a las personas, física y virtualmente, son fundamentales para los resultados de innovación», señala.

Este espacio, que fomenta un cambio hacia un trabajo más creativo, integra arquitectura, mobiliario y la tecnología de Microsoft Surface para favorecer la creación de ideas en grupo, la concentración individual y el trabajo por parejas. Estos espacios, diseñados para satisfacer las necesidades de individuos y equipos en las diversas etapas del proceso creativo, fomentan la participación equitativa y las transiciones fluidas entre los diferentes modos de trabajo, equilibrando la necesidad de una inmersión profunda en el contenido con momentos de reflexión e inspiración.

Varios estudios de diseño dan soporte a los equipos cúbicos y distribuidos. Las bahías abiertas de proyectos son espacios en los que generar ideas, exponer información y crear prototipos rápidamente a partir de conceptos. Cualquiera puede pasar por la zona, participar, compartir ideas y ayudar a resolver problemas. Son espacios a la carta en comparación con aquellos asignados a un solo equipo, y pueden ser fácilmente modificados para satisfacer sus cambiantes necesidades, lo que también aumenta sus posibilidades de utilización.





Un modelo contemporáneo de liderazgo

Los insights progresistas sobre el papel de los líderes son fundamentales para la cultura evolutiva de Steelcase. En lugar de dejar que sean los principales encargados de la toma de decisiones, reclusos en sus despachos privados, Jim aboga por el concepto de líderes que trabajan como conservadores del entorno, tomándole el pulso a la organización, viendo las oportunidades y dotando a los trabajadores de autonomía. Esto fomenta la creación de una organización más ágil que puede percibir y aprovechar las posibilidades de innovación.

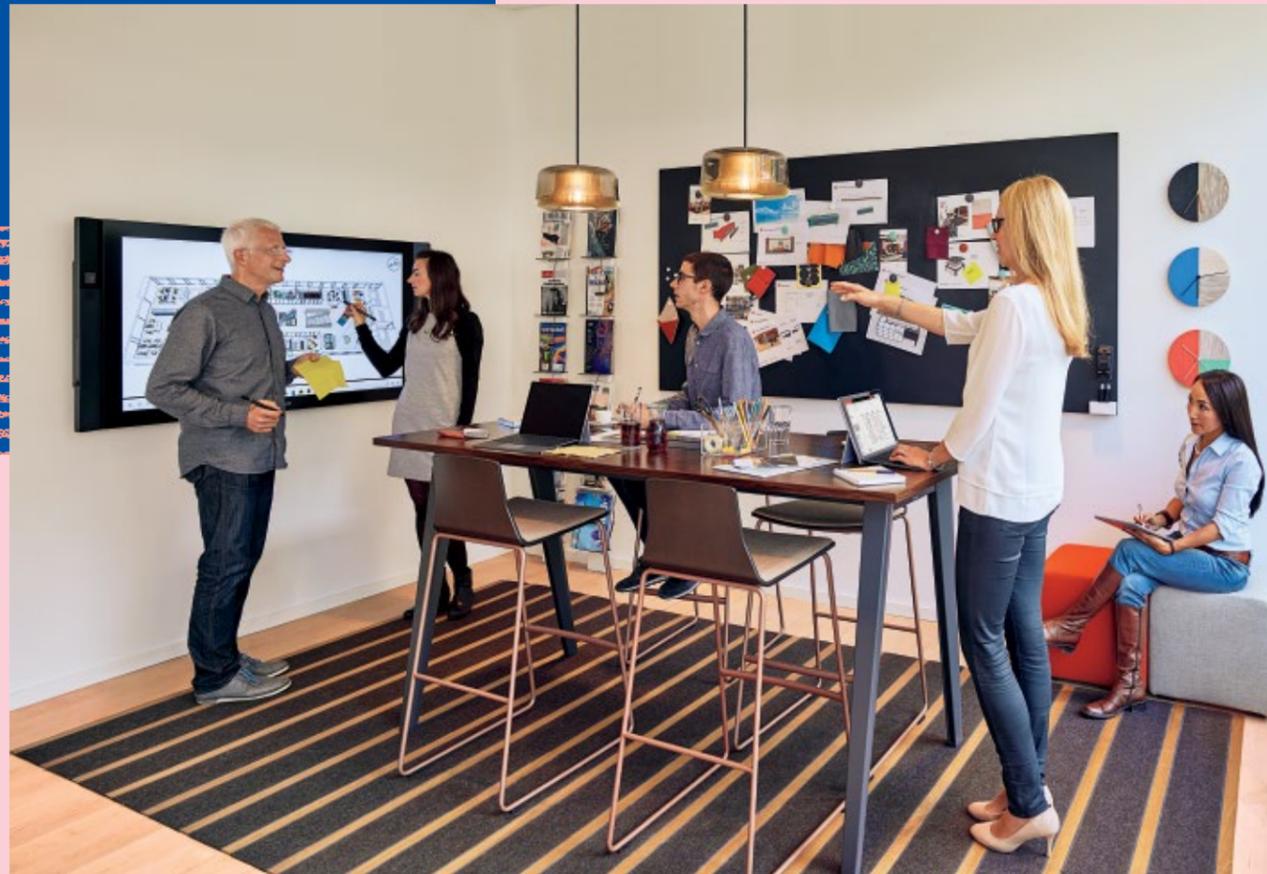
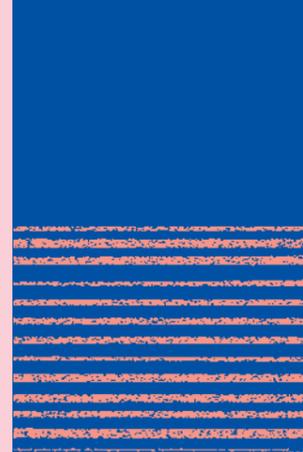
«El objetivo de los directivos solía ser distribuir el poder y los recursos para fomentar la optimización. Actualmente, es responsabilidad del directivo escuchar, asesorar, nutrir y seguir fomentando la toma de decisiones entre los equipos que realmente hacen el trabajo», explica Keane.

El LINC fue diseñado para crear experiencias que refuercen esta filosofía. El equipo ejecutivo de Steelcase se encuentra en una posición central, ocupando un espacio abierto cerca del WorkCafé, por donde transitan y se reúnen las personas. Esto hace que los directivos sean visibles y accesibles para los trabajadores y visitantes, fomentando las conversaciones informales y frecuentes.

Experiencias inmersivas de visitantes

«El LINC no es una exposición. Es un espacio donde se produce el aprendizaje y la innovación. Queremos inspirar a nuestros clientes para que usen su espacio de trabajo de manera que refuerce su propósito y alinee su estrategia, marca y cultura», dice Gale Moutrey, Vicepresidenta de comunicaciones.

El edificio invita a la curiosidad. Con sus fachadas completamente acristaladas, desde fuera se puede ver claramente qué sucede dentro, proporcionando una idea de la empresa y de cómo se desarrolla el trabajo en la misma antes de que alguien entre por la puerta. En el vestíbulo no hay mostrador de recepción. En su lugar, las opciones para sentarse fomentan las charlas breves o los paréntesis deliberados. Hay un conserje dispuesto a ayudar cuando sea necesario, y la escalera abierta invita a los visitantes al WorkCafé y a explorar las plantas superiores. Visitantes



Dentro de la Innovación

y trabajadores pueden entremezclarse e interactuar libremente. Esto brinda a los visitantes la oportunidad de obtener verdaderos insights sobre cómo trabajan aquí las personas, y a los trabajadores de hablar directamente con los clientes sobre lo que están experimentando, lo que puede estimular nuevas ideas y ayudar a definir nuevas oportunidades.

Cualquier cantidad de tiempo que pasen en el LINC, ya sea en persona o virtualmente, es una oportunidad de experimentar de primera mano cómo este espacio puede impulsar el aprendizaje y la innovación.

Para los visitantes, las salas específicas para conocer el proceso de innovación y la sala denominada “sandbox” por ser un espacio de experimentación, proporcionan entornos inmersivos para facilitar la exploración, en los que se puede descubrir, mientras que las terrazas al aire libre circundantes permiten momentos de contemplación y descanso.

«El LINC es mucho más que una nueva instalación con un “factor sorpresa” en la que los visitantes pueden compartir experiencias o reunirse con nosotros. En su lugar, es un destino para la exploración y el descubrimiento», dice Moutrey. «A menudo, los clientes nos dicen que inicialmente vienen aquí pensando que saben en qué quieren que se conviertan sus lugares de trabajo, pensando que necesitan reemplazar sus oficinas privadas por planes completamente abiertos, por ejemplo. Pero sus experiencias aquí son expansivas. Encuentran todo tipo



de nuevas posibilidades, y se van con una comprensión más profunda de cómo los espacios pueden llegar a afectar su negocio y los problemas a los que se enfrentan».

El poder del espacio

Las empresas de todo el mundo se enfrentan a grandes desafíos: cómo acelerar la innovación, el aprendizaje y el cambio cultural, cómo conectar a los directivos entre sí y con otros trabajadores de manera más auténtica y cómo ser globales y locales de formas que realmente aporten valor. Los vectores más acuciantes de las nuevas tecnologías y el ritmo vertiginoso del cambio solo amplifican estos desafíos.

Mientras que el espacio físico por sí solo no puede superar todos los obstáculos a los que se enfrenta una organización, definitivamente puede marcar la diferencia de forma importante. «Una cosa de la que estoy convencido es de que las empresas saben que necesitan cambiar para poder crecer», dice Ludwig. «La forma en la que se solían hacer antiguamente las cosas, ya sean los despachos para dos personas tan típicos de Alemania, o los campos de cubículos de planificación universal de los Estados Unidos, a efectos de obtener una ventaja competitiva, tienen que cambiar».

En el nuevo Centro de Aprendizaje e Innovación de Steelcase, los nuevos hábitos ya están cobrando forma. Trabajadores y visitantes están descubriendo el poder de las conexiones. «Queríamos un lugar donde las personas pudieran reunirse para desarrollar confianza, colaborar y aprender. Todas estas actividades fomentan nuevas ideas y formas distintas de pensar para ayudarnos a crecer», añade Keane.



Desarrollando la cultura
Al igual que muchas otras empresas han confiado en los servicios de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC, por sus siglas en inglés) de Steelcase para impulsar el esfuerzo que dedican al cambio, los líderes de Steelcase solicitaron la experiencia y asistencia de ARC para ayudar a planificar el nuevo LINC.

Los datos de nuestros análisis nos desvelaron algunas importantes oportunidades. «Aprendimos que los trabajadores de la región EMEA sabían reconocer el valor de la colaboración. Pasaban cerca de la mitad del tiempo trabajando con otras personas, incluyendo una cantidad significativa de tiempo colaborando de manera virtual», dice Annemieke Garskamp, parte del equipo de consultoría de ARC. «Pero también querían trabajar de forma más creativa y contar con mayor autonomía para tomar decisiones, ejecutar ideas y actuar más rápidamente».

ARC habló con trabajadores de todas las disciplinas presentes en las instalaciones de Rosenheim y Estrasburgo, diagnosticando sus actuales experiencias laborales a través de los prismas del espacio, la cultura y la tecnología. Las actividades incluían:

- Análisis en profundidad de la cultura
- Encuestas sobre el espacio de trabajo
- Analítica del uso de los espacios
- Observaciones in-situ

Como parte del proceso, ARC solicitó a los trabajadores que establecieran en equipo, y activamente, sus experiencias laborales ideales. En grupos reducidos, exploraron la relación existente entre sus necesidades individuales y las prioridades de la empresa, y cómo podía evolucionar la organización a efectos de acabar con las diferencias. Estas experiencias prepararon a los trabajadores para el cambio.

De acuerdo con Garskamp, la mayoría de los asistentes al taller se fue con una actitud optimista de «hagámoslo, cambiemos juntos».

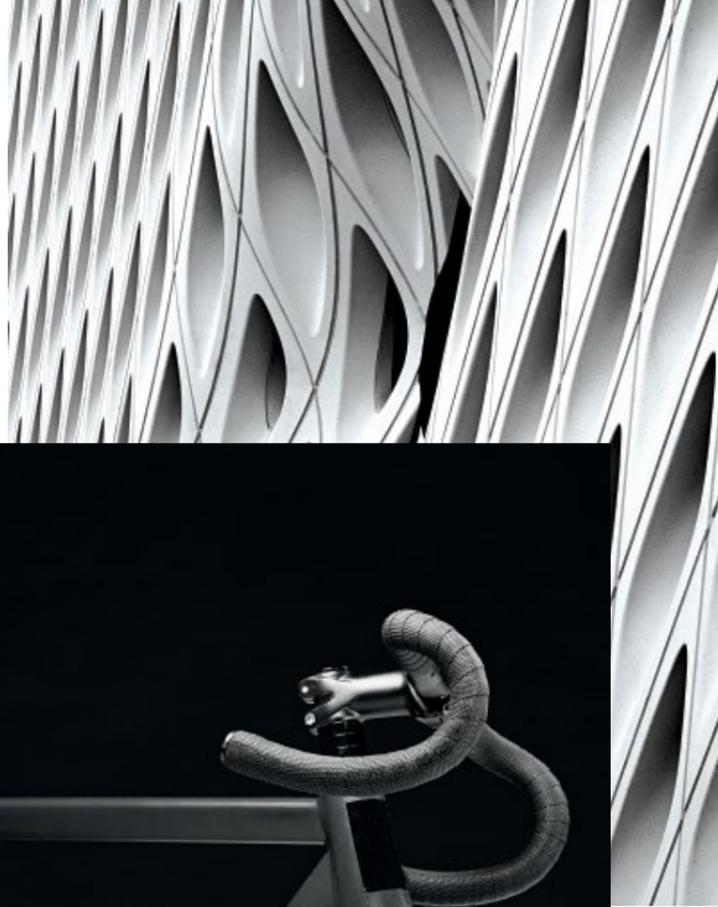
Para obtener más información acerca de cómo se hizo el LINC, visite: www.steelcase.com/eu-es/innovacion-diseno



Más orgánica que mecánica

SILQ

Redefiniendo la sillería



Nos inspiramos en los avances científicos sobre materiales.

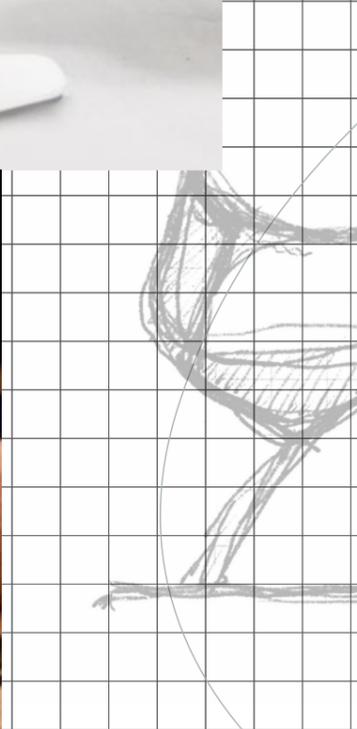
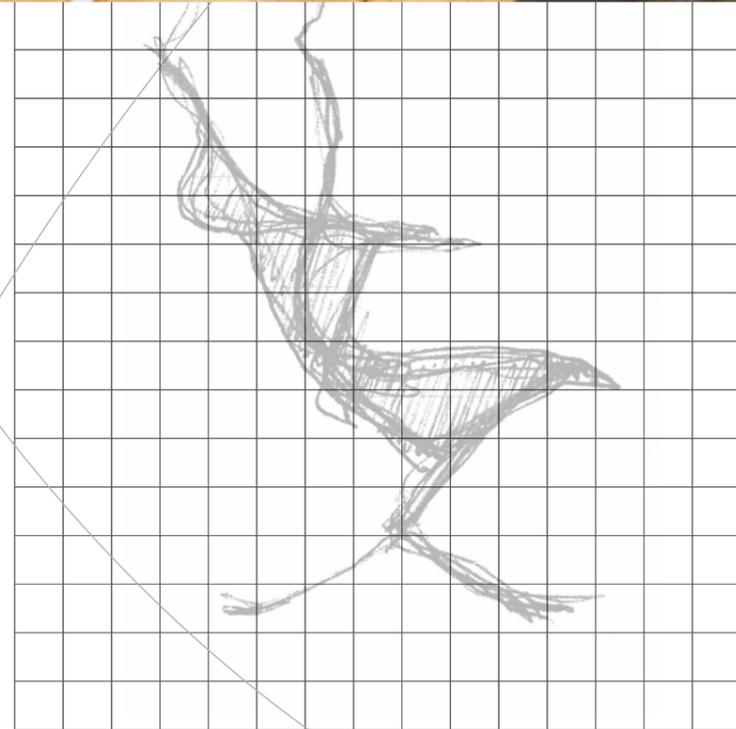


«La inspiración de SILQ proviene de nuestra concepción del diseño, que establece que el lenguaje visual, el lenguaje del rendimiento y la composición de los materiales deben unirse a efectos de crear algo verdaderamente único».

James Ludwig
Vicepresidente,
Diseño Global e Ingeniería,
Steelcase Inc.



Hemos traspasado las fronteras de la ciencia de materiales. ¿Pueden los materiales convertirse en el mecanismo? ¿Podemos crear algo verdaderamente extraordinario — fino y resistente a la vez?



Rendimiento intuitivo.
Responde al movimiento natural del cuerpo humano. Se mueve de la misma forma que tú te mueves.



Una verdadera innovación es cuando se resuelve algo, y la gente dice: «No sabía que quería eso...pero sí, lo quiero»



SILQ

Innovación
Arte
Funcionalidad

Seis formas de dar soporte a equipos Agile

No hace mucho, los CEO pasaban días con su equipo ejecutivo con el fin de diseñar un plan a cinco años digno de Wall Street. Hoy en día, cinco años es una eternidad.

Airbnb tardó solo tres años en pasar de concebir la idea en una sala de estar a reservar alojamientos para 700.000 huéspedes. Uber no necesitó más de dos años para evolucionar desde su fundación hasta recaudar millones en capital. Si bien todavía puede haber lugar para planes a 5 años, los líderes de hoy en día trabajan en planes de cinco meses, cinco semanas e incluso cinco días. Se centran en crear equipos ágiles, diseñados para cometer errores rápidamente, crear prototipos rápidos, aprender continuamente e innovar rápidamente.



que las antiguas formas de desarrollo de proyectos, que comprendían detallados calendarios, tablas y requisitos resultan demasiado lentas. Para cuando un proyecto finaliza, ya ha quedado desfasado. En la actualidad, lo que se necesita es una forma de probar, mejorar y ajustar un proyecto con frecuencia, a medida que toma forma, con el fin de garantizar un resultado final que satisfaga al cliente.

Aceleración del proceso creativo

En su conjunto, las organizaciones diseñadas para la eficiencia se desarrollan para fomentar un proceso lineal, que desalienta la iteración, la creatividad y la capacidad de aprovechar el cambio. A medida que los representantes de los puestos de dirección aceleran la transformación digital de sus organizaciones, los datos y las soluciones tecnológicas se vuelven omnipresentes, y el proceso creativo se acelera. Las ideas se multiplicarán. El tiempo de salida al mercado se reducirá.

«La característica fundamental del trabajo Agile es que ayuda al equipo a adaptarse rápidamente, con ciclos rápidos de aprendizaje para mejorar el resultado final. En ocasiones, es probable que necesitemos cambiar la dirección o volver a priorizar los requisitos del proyecto», dice Terry Lenhardt, director de información de Steelcase.

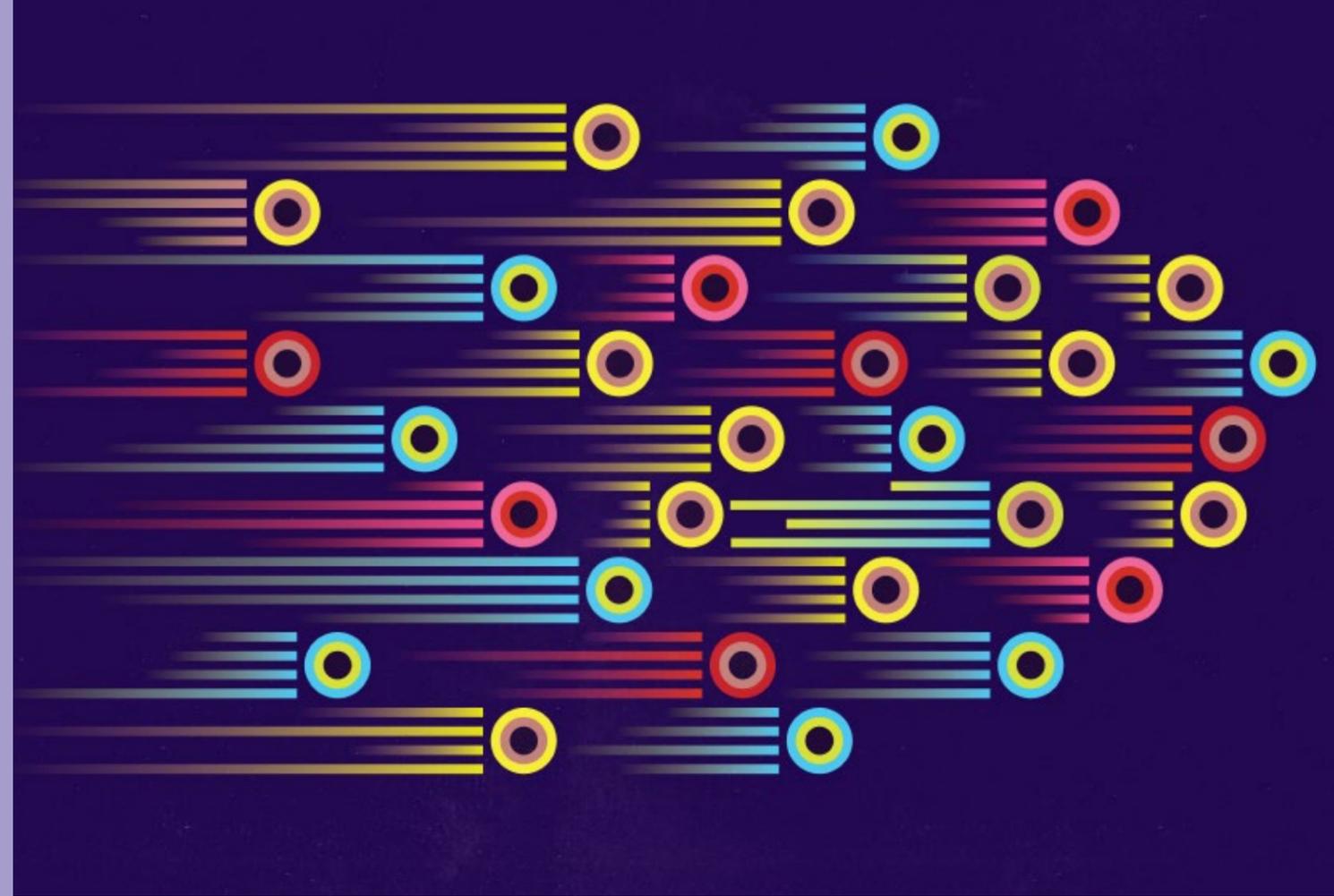
En su libro, Sutherland escribe que los equipos que hacen un buen trabajo implementando Scrum experimentan un aumento de productividad del 300 al 400 %. «La gente o cambia, o se va a la quiebra», dice Sutherland. «Agile es un proceso permanente de mejora. Es como montar un reloj suizo. Cuando todas las partes interconectadas funcionan juntas, suceden grandes cosas».

Un entorno Agile

Este concepto de Agile es algo que se pone en práctica de varias maneras. Algunos equipos, especialmente aquellos que se encuentran en las primeras etapas de adopción de Agile, encuentran un gran valor en algunos de los rituales y ceremonias asociadas al mismo. Sin embargo, muchos equipos han desarrollado sus propias formas de lograr los principios de Agile. Y, al igual que los equipos son dueños de sus procesos, también deben tener cierto control sobre sus espacios.

«Hemos llegado a la conclusión de que la noción de espacio propio frente al espacio compartido está cambiando radicalmente. La anticuada idea de que los equipos «poseen» su propia sala de proyectos, mientras que comparten espacios abiertos ha evolucionado hacia un enfoque de economía compartida—salas que se pueden reservar para breves reuniones con clientes, mientras se usan áreas abiertas para espacios de equipo flexibles», dijo Lenhardt. El trabajo Agile requiere un ecosistema de espacios diseñados para respaldar los diferentes pasos a lo largo del proceso, permitiendo que las personas elijan y controlen dónde y cómo realizan su trabajo.

«Tenemos que tener en cuenta los espacios que las personas necesitan para un trabajo Agile—como la persistencia visual, el aprendizaje continuo y la experimentación rápida. La gente necesita flujos de información digitales y analógicos, así como reuniones virtuales y en persona», dice Lenhardt. «Para poder tener un ritmo de trabajo Agile, vamos a tener que ceder el control del espacio a los usuarios. Vamos a tener que hacerlo altamente reconfigurable, ya que descubrirán qué es lo que necesitan para el problema que están tratando de resolver».



El nacimiento de Agile

«Agile es un sistema de fabricación de nuevas ideas. Es la práctica que permite a las organizaciones actuar en relación a sus nuevas ideas», dice Tim Brown, CEO de IDEO. «Sin embargo, es importante destacar que Agile no es de donde proceden las ideas. Sino cómo de rápido se repiten, mejoran e implementan.».

La Real Academia Española define el adjetivo «ágil» como «que actúa o se desarrolla con rapidez o prontitud». En el mundo del trabajo, el término Agile se usa a menudo como sustantivo, tal y como establece Brown, que describe un concepto nacido de un conjunto de 12 principios escritos en el Manifiesto Ágil (Agile Manifest) de 2001 para equipos de desarrollo de software. En la actualidad, este concepto de Agile no solo se utiliza por grupos informáticos, sino que su uso se ha extendido debido a su capacidad de aumentar las tasas de éxito y acelerar el desarrollo y la implementación de nuevas ideas en diversas disciplinas. Los principios del trabajo Agile incluyen:

Satisfacer las necesidades del cliente con resultados previstos a corto plazo, continuos y constantes.

Centrarse en los proyectos, uno por uno, frente a trabajar en proyectos simultáneos.

Reuniones de equipo rápidas, frecuentes y cara a cara—a menudo de pie—comunicación rápida y seguimiento del progreso.

Involucrar a los clientes en pruebas prácticas de productos para obtener comentarios inmediatos.

Agile se combina comúnmente con el marco de trabajo Scrum que incluye actividades como Sprints, Stand Up Meeting y roles como Scrum Master. (Véase el glosario)

«Sabíamos que para desarrollar el producto y colaborar más rápido, se necesitaban equipos pequeños que trabajaran en ciclos cortos», dice el Dr. Jeff Sutherland, uno de los creadores del Manifiesto Ágil (Agile Manifest) y coautor de Scrum: el arte de hacer el doble de trabajo en la mitad de tiempo «En la actualidad, el software de los teléfonos inteligentes se actualiza cada dos semanas, lo que resulta algo lento. Amazon cuenta con mil equipos de Scrum, que desarrollan una nueva función cada 11,6 segundos».

Desde 2001, el concepto Agile ha tomado muchas y diferentes formas, a medida que se ha ido abriendo camino por otros departamentos e industrias más allá de los informáticos (consulte las definiciones del concepto Agile en la siguiente página). Los equipos se han dado cuenta de

Un experimento Agile

Steelcase cuenta con un largo historial de uso de espacios propios como prototipos de comportamiento para experimentar con nuevas ideas y aprender qué es lo que mejor funciona y qué no lo hace. El ejemplo más reciente es un entorno en evolución en el que los conceptos de trabajo Agile se prueban y evalúan a medida que se utilizan. Está dando lugar a una gran fuente de conocimiento sobre nuevas maneras en las que trabaja la gente y sobre cómo el espacio de trabajo puede darles mejor soporte.

«Estamos recopilando nuevos insights sobre cómo aprendemos, modos de liderazgo y creación de comunidad. Además de los cambios en el espacio en sí, Agile también requiere nuevos comportamientos, nuevas normas sociales y nuevas formas de abordar el rendimiento», dice la Dra. Tracy Brower, directora de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC), de Steelcase. «Se trata de un emocionante y holístico conjunto de cambios».

Definiciones de Agile

Lo mejor a la hora de tener una conversación en torno al desarrollo Agile es definir lo que significa para ti y tu organización. «Uno de los primeros pasos en la implementación exitosa de Agile es aclarar las ideas y establecer los objetivos de la empresa, relacionados con el mismo. Un conjunto común de definiciones es fundamental a los efectos de tener dicha conversación, así como para establecer un exitoso desarrollo Agile», señala la Dra. Tracy Brower, directora de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC), de Steelcase.

- 1 El desarrollo ágil de software se define mediante el Manifiesto Ágil (Agile Manifest) y utiliza marcos de trabajo específicos como Scrum y Sprints.
- 2 Equipos de áreas diferentes a la informática están experimentando e implementando principios de trabajo orientados a Agile como Scrum y Sprints.
- 3 Una estrategia de trabajo Agile fomenta la movilidad, el teletrabajo, el uso compartido de puestos y otros enfoques similares.
- 4 Un espacio de trabajo Agile es flexible y puede responder a las cambiantes necesidades del negocio. Los mejores espacios de trabajo Agile proporcionan a los equipos cierto control sobre su espacio físico.
- 5 Una cultura Agile es aquella en la que la flexibilidad, la adaptabilidad y la velocidad son la norma. Es necesaria para que se den las definiciones 1-4.

En aras del trabajo Agile, los investigadores de Steelcase comparten varios atributos espaciales y fundamentales para que los espacios den soporte a los equipos de trabajo Agile. Estos hallazgos iniciales tienen en cuenta los modos de trabajo individuales y grupales, así como los estados de transición.

01 Las soluciones verticales fomentan el aprendizaje

Las pantallas analógicas y digitales aseguran que el equipo se haga una idea general y, al mismo tiempo, permite que gestione y se responsabilice del seguimiento del progreso del proyecto.

02 Estar de pie favorece la velocidad

Estar de pie fomenta las reuniones activas, rápidas y direccionales, diseñadas para poner en funcionamiento la siguiente serie de actividades. Evite distracciones haciendo que este espacio se encuentre alejado del área de trabajo principal.

03 El trabajo de concentración mejora los Sprints

Los miembros del equipo deben poder cumplir con los requisitos del proyecto. Contar con un espacio para el trabajo de concentración, siendo conscientes del espíritu de equipo, fomenta el progreso continuo y el desarrollo de conocimientos.

04 La formación y la capacitación recíproca evitan los bloqueos.

Contar con un espacio destinado al trabajo en estrecha colaboración ayuda a desarrollar conocimientos dentro del equipo. El aprendizaje recíproco implica que, si alguien está enfermo o de vacaciones, el proyecto puede seguir avanzando.

05 La participación del cliente hace que el proceso avance

Llevar a cabo pruebas con clientes y bucles de aprendizaje frecuentes precisan de un lugar donde se puedan revisar y permitan una participación equitativa. Esto debería incluir un espacio en el que tomar notas que todos puedan ver y concordar.

06 Las transiciones ayudan a cargar las pilas de los miembros del equipo

Los espacios de transición fomentan la recuperación de energía de las personas que realizan auténticos trabajos de concentración, como la codificación. Todo el mundo tiene una forma de recuperar energías. Algunas personas necesitan un espacio social como una cafetería. Otros pueden necesitar un lugar tranquilo como un espacio de descanso o una dosis de naturaleza, como un jardín.

Glosario

Scrum
Inspirado en los partidos de rugby, en los que los equipos se unen para empujar y tomar posesión de la pelota, Scrum es un marco de procesos diseñados para mejorar la productividad con ciclos de desarrollo incrementales, así como pruebas y comentarios frecuentes por parte de clientes. Scrum implica un equipo interfuncional y tres roles específicos:

El Scrum Master ayuda al equipo a seguir el marco de trabajo de Scrum y eliminar cualquier barrera.

El product owner es el actor clave del proyecto. Se encuentra activamente involucrado con el equipo y cuenta con una visión de lo que logrará el equipo. Ayuda a definir, priorizar y tomar decisiones sobre los requisitos del producto.

El Scrum Team es el grupo que hace el trabajo. Está facultado para decidir cómo hacer su trabajo y qué puede llegar a lograr durante cada Sprint.

Sprint
Durante el Sprint, el equipo establece los requisitos del proyecto y divide cada ciclo de trabajo (como, por ejemplo, una semana), o Sprint, en su propia lista de requisitos. Una vez que termina una parte del proyecto, se realiza un seguimiento visual del progreso. Los equipos son responsables de sí mismos.

Sprint Review
Una demostración de producto al final de cada Sprint, que incluye al cliente, a efectos de ofrecer un aprendizaje rápido y comentarios instantáneos al equipo.

Stand-up Meeting
La Stand-up Meeting diaria permite al equipo reunirse periódicamente para coordinar sus actividades del día. Se trata de una reunión rápida con el fin de asegurar que todos continúan avanzando juntos.

Velocity
En Scrum, la velocidad viene definida por la cantidad de requisitos del proyecto completados durante cada Sprint.

Steelcase continuará compartiendo sus conocimientos relativos a Agile con los lectores de 360, tanto en su versión en papel como on line.

¿Te encuentras en proceso de crear una organización Agile? Te invitamos a obtener más información consultando los insights de ARC relacionados con las 10 cosas que los equipos Agile han de saber y escuchando el podcast en tiempo real de 360, en el que el Dr. Jeff Sutherland explica por qué prohíbe el correo electrónico, ambos disponibles en 360.steelcase.com. Te invitamos también a ponerte en contacto con el servicio de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC), de Steelcase, a medida que tu equipo comience a adoptar el trabajo Agile.

Viaje al pasado

«Si quieres una silla
cómoda, bonita
y altamente
resistente, quieres la
Steelcase 450.»

Office Graphic
Otoño de 1965

No intentes esto en casa (ni en el trabajo)

En 1965, los ingenieros de Steelcase se propusieron probar lo resistente que era la butaca de la serie 450 con la ayuda de un paracaidista.

El paracaidista saltó «sentado» en una butaca de la serie 450 de Steelcase para la llamada Operación «caída libre», que soltó a una altura de unos 300 metros. La base se rompió como consecuencia del impacto y la bandeja de madera del asiento quedó ligeramente dañada, pero su cubierta de poliuretano no sufrió daño alguno. Steelcase reemplazó la base de la silla «paracaidista» y la trasladó al vestíbulo de las oficinas de Grand Rapids.



Más maneras de experimentar 360



360 Focus

Hemos lanzado 360 Focus para aquellas personas que quieran estudiar más a fondo los temas desarrollados en la revista 360. Ofrece un análisis en profundidad de nuestras investigaciones sobre los temas y las tendencias que tienen grandes implicaciones sobre el diseño de espacios de trabajo.



Podcasts en tiempo real de 360

Escucha las entrevistas de expertos de IDEO, el MIT o Microsoft, entre otros, y consigue una vista entre bastidores de las investigaciones realizadas sobre los espacios donde las personas trabajan, aprenden y se curan.



steelcase.es/360

Mantente al tanto de lo último en investigaciones, insights y tendencias sobre espacios de trabajo en nuestra web.



Eventos 360

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

