

# 360°



## Salto hacia el futuro

Cómo la inteligencia artificial, el smart data y la gig economy transformarán el trabajo.

**Sé Agile. Hackea tu espacio.** Cómo un equipo cambió su espacio para impulsar nuevas ideas

**Protección de datos. Por medio del diseño.** El big data conlleva una gran responsabilidad

**Búsqueda de talento**  
Todo parte de una gran experiencia del trabajador

**360**  
Explorando la innovación en el trabajo

Número 15

**360°**

Explorando  
la innovación  
en el trabajo

¿Cómo será el futuro del trabajo? En esta entrega de 360 hacemos algunas predicciones asombrosas.

La oficina que recordabas ya no existe. Imagina en su lugar un espacio de trabajo en sintonía con las nuevas formas de trabajo. Un espacio ágil, rico en colores y texturas. Un paisaje cautivador, donde se conjugan inteligencia artificial y realidad virtual para ayudarnos a resolver problemas complejos. Un lugar en el que moverse dentro de espacios de trabajo intuitivos, salas de conferencias conectadas y espacios en los que poder relajarte. Las exigencias de cada día son distintas, y nos levantamos con entusiasmo por las mañanas para afrontarlas.

Este es el futuro y te invitamos a explorarlo con nosotros.

# 360°

Explorando  
la innovación  
en el trabajo

[steelcase.es/360](http://steelcase.es/360)

Únete a la conversación

Conecta con Steelcase mediante las redes sociales y comparte tus ideas:

 [facebook.com/steelcase.espana](https://facebook.com/steelcase.espana)

 [twitter.com/steelcaseespana](https://twitter.com/steelcaseespana)

 [youtube.com/steelcasetv](https://youtube.com/steelcasetv)

 [instagram.com/steelcase](https://instagram.com/steelcase)

 [pinterest.com/steelcase](https://pinterest.com/steelcase)

 [360magazine@steelcase.com](mailto:360magazine@steelcase.com)

 [steelcase.com/podcasts](https://steelcase.com/podcasts)

*360 Magazine* es una publicación de Steelcase Inc. Todos los derechos reservados. 18-E0005506 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 quieras ayudar a otras personas a que adoren su trabajo. Si deseas hacerlo, solo tienes que consultárnoslo primero.

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

Asistente editorial  
Jacob Van Singel

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

Serena Borghero  
Olivier Dauca  
Rocio Diez  
Alexander Gifford  
Fabian Mottl  
Abeer Sajjad  
Angelina Zuefle

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

Colaboradores de redacción  
Rebecca Charbauski  
Mike Firlík  
Jane Graham  
Marie Green  
Beth Hallisy  
Jeff Link  
Eileen Raphael  
Karen Saukas

Fotógrafos/Directores artísticos  
Jill Devries  
Jeremy Frechette  
Brian Miller

Ilustradores colaboradores  
Hybrid Design  
Zeloot  
Lennard Kok

360 Real Time Podcast  
Katie Pace

360 Blog  
Rebecca Charbauski

Medios digitales  
Anne-Sophie Peter  
Areli Arellano  
Andrew Wyatt

## Contenido

6  
Una visión 360

8  
Perspectivas

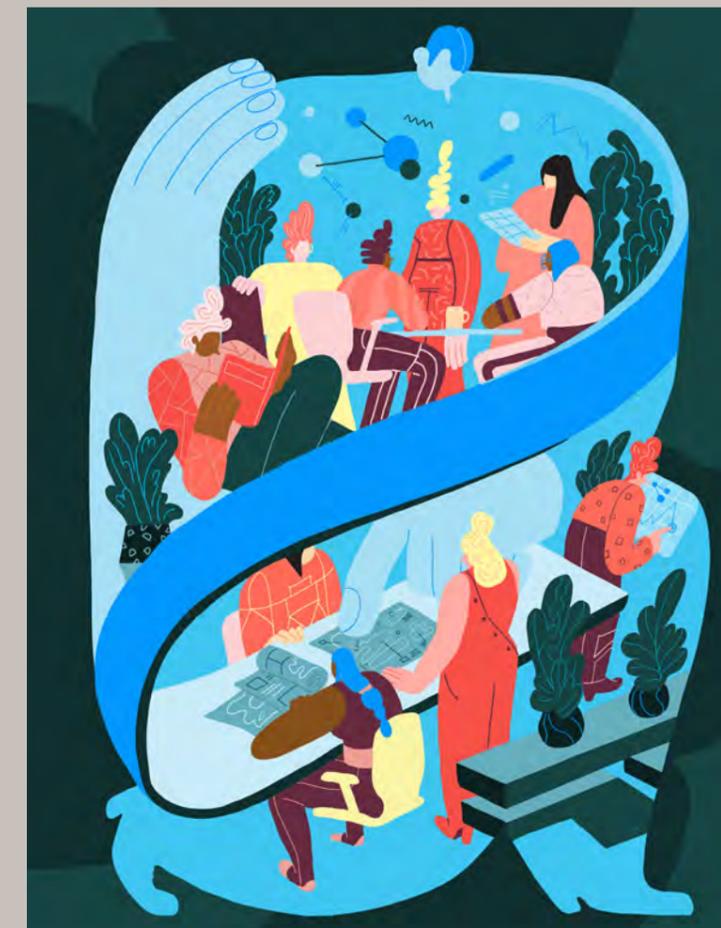
10  
Un día de  
trabajo

14  
Tendencias 360

18  
La nueva  
oficina

108  
Viaje al pasado

Artículos  
destacados

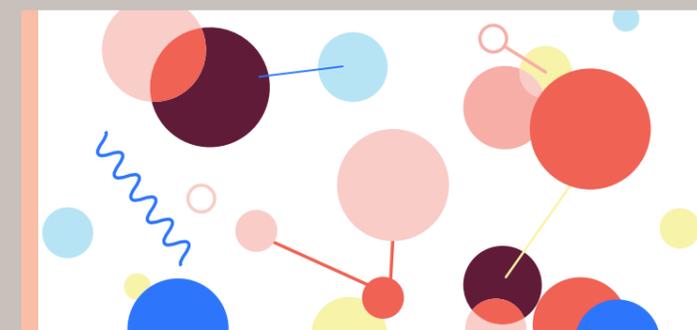


## 32 Salto hacia el futuro

Dentro de 10 años, tu oficina actual te resultará tan rara como hoy ver un teléfono de disco en la pared de una cocina. Analizando cuidadosamente las actuales señales del cambio que nos rodean, los investigadores de Steelcase han desarrollado siete escenarios fascinantes que reflejan cómo y dónde podría realizarse el trabajo dentro de una década. Estamos seguros de que suscitarán opiniones muy distintas a las que hemos tenido hasta ahora y no nos dejarán indiferentes.

Sobre la portada

Un futurista "día de trabajo" inspirado en las fuerzas que cambiarán cómo interaccionamos con otros, con nuestro entorno y con la tecnología. Ejecutado en un estilo surrealista, dibuja un futuro humano, accesible y optimista.



28

## Preguntas y respuestas: Confort para todos

Los cofundadores de Mitchell Gold + Bob Williams, reputada empresa ubicada en Carolina del Norte dedicada al diseño y la fabricación de mobiliario, explican cómo el lema de su empresa, «Confort para todos», motiva todo lo que hacen.



44

## Búsqueda de talento

Atraer y mantener el talento se ha vuelto una labor extremadamente competitiva, y los trabajadores cada vez demandan más: más metas, más sentido de pertenencia y más inversión en su bienestar. Desarrollando una sinergia productiva entre los recursos humanos, las IT y los servicios, las organizaciones pueden proporcionar experiencias más motivadoras en el tipo de espacios en los que la personas realmente quieren ir a trabajar.



74

## Innovación redefinida

Se produjo algo mágico cuando un equipo de diseño, con una mezcla de ideas frescas y décadas de experiencia a sus espaldas, rechazó dejar morir una idea, incluso después de haber cometido fallos garrafales. El resultado de su persistencia es una nueva silla revolucionaria.

50

## Protección de datos. Mediante el diseño.

La privacidad ha tomado una nueva dimensión debido a la importancia que tienen los datos como fuente de recursos de un negocio. Los principales especialistas en privacidad en la industria del mobiliario de oficina junto con otros expertos de Steelcase analizan los niveles de seguridad precisos para los productos digitales que desarrollamos.



56

## Tener opciones está de moda

El Vice presidente de operaciones global de Steelcase tiene algunas cosas sorprendentes que compartir sobre el impacto del diseño, los datos y la tecnología en la fabricación a gran escala.



60

## El futuro es circular

Se está intensificando el fomento de la economía circular, esa que genera menos residuos gracias al aumento del reciclaje. Steelcase ha sido reconocida, junto con otras organizaciones, por liderar el cambio con sus fuertes compromisos y sus prácticas innovadoras.



96

## Pensar a lo grande para arreglar las cosas

En el corazón de Toronto, MaRS, un centro de innovación urbano, ayuda a los emprendedores y startups a lograr un mayor nivel de impacto.



100

## Acelerando la innovación

Durante la última década, India y China han pasado de ser los nodos de apoyo de la externalización a los principales centros de innovación mundial. Con una rapidez y una agilidad no conocidas hasta ahora, han desarrollado sus capacidades hasta el punto de posicionarse como líderes de la innovación.

82

## Sé Agile. Hackea tu espacio.

El método Agile es fácil de entender y difícil de dominar, pero un espacio de trabajo adecuado puede ayudar. Descubre cómo Steelcase afrontó los desafíos del método Agile proporcionando un nuevo espacio de trabajo dinámico para nuestro equipo de IT.

## Una visión 360

# Todo empezó con un incendio...

En este número de nuestra revista 360, celebraremos varias innovaciones que nos aportan soluciones a nuestros problemas de una forma novedosa. En realidad, ya llevamos haciendo esto mucho tiempo. De hecho, comenzamos nuestra andadura hace más de 100 años al intentar solucionar un problema de una forma distinta.

Todo empezó con un incendio y un coche.

El trabajo de oficina no siempre ha sido tan seguro, sobre todo, a principios del siglo XX. En las ciudades se comenzó a construir edificios en madera sin tener en cuenta los peligros de incendio que esto suponía. Además, en las oficinas se fumaba, y sin tener ningún cuidado, se tiraban las colillas a las papeleras de mimbre. A medida que se expandían las ciudades, los incendios en las oficinas suponían un problema muy grave.

En esa época, Detroit era considerada el centro de la innovación de principios del siglo XX, impulsada por la industria del automóvil en expansión. Una de las nuevas tecnologías que surgieron fue la habilidad de doblar y darle forma al acero para generar una nueva variedad de productos, lo que supuso toda una revolución en esa época.

Peter Wege también tuvo una gran idea. Wege, empresario fabricante de cajas fuertes, se planteó la siguiente pregunta: «¿por qué no fabricamos una papeleras de metal?». De esta forma, se evitarían los incendios inducidos por las cenizas. Lo que quizá pueda parecer una idea muy sencilla hoy en día fue un reflejo de lo que de verdad representa la innovación: un problema que se soluciona al hacer las cosas de una forma distinta.

En 1912, Wege y un pequeño grupo de pensadores de la ciudad de Grand Rapids (Míchigan) crearon la Metal Office Furniture Company (Empresa de mobiliario de metal para la oficina). En una época en la que la mayoría de las piezas de mobiliario se fabricaban en madera, Wege empezó a explorar los diseños de los distintos productos de metal, incluidas las papeleras. Tras la creación de los archivadores de acero, conocidos por su firmeza y calidad, lo que evitaba a su vez que se quemasen, la empresa cambió su nombre para pasar a llamarse Steelcase a partir de 1954.

Desde entonces, han cambiado muchas cosas. Hoy en día, somos una empresa de fabricantes, hackers, oyentes, aprendices y pensadores mundiales. Hemos creado una gran diversidad de productos experimentando con todo tipo de diseños y materiales, que nunca suponen un desperdicio.

Escuchamos a las personas y observamos cómo trabajan para comprender lo que necesitan hoy y en el futuro. Pero, a lo largo de todos estos años, algo permanece inalterable, ponemos a las personas en el centro de todo lo que hacemos y creamos soluciones innovadoras que les ayude a disfrutar con su espacio de trabajo.



Chris Congdon  
Editora, 360 Magazine

## Perspectivas

Conoce a las personas que han participado en este número.

**Stefan Knecht**  
Manager  
it-economics

«En tan solo unas décadas, la complejidad ha cambiado de forma drástica. Las cosas solían ser más fáciles. En la actualidad, tenemos teléfonos inteligentes en nuestros bolsillos que tienen un poder informático mayor que el del Apollo 11. La complejidad requiere un procedimiento diferente. Los métodos Agile reducen sistemáticamente la incertidumbre en situaciones que no se pueden prever. Los métodos convencionales no pueden hacer eso».



**Elise Valoe**  
Directora de investigación global  
Steelcase

«En los últimos cinco años hemos observado que India y China han pasado de ser los nodos de apoyo de la externalización a los principales centros de innovación mundial. Con una rapidez y una agilidad no conocidas hasta ahora, han desarrollado sus capacidades hasta el punto de posicionarse como líderes de innovación».



**Sonia Lagourgue**  
Senior Manager, Partner Success,  
Corporate Engagement MaRS

«Queremos elevar la capacidad de innovación por todo el ecosistema. Tanto las corporaciones como las startups son parte de esa cadena de valor. Facilitando relaciones estamos ayudando a las partes a aumentar los esfuerzos de cada una de ellas gracias a una solución que aporta beneficios mutuos para alcanzar más logros».



**Robert Krestakos**  
Vicepresidente de Operaciones Globales de  
Steelcase

«Hemos creado una gran diversidad de productos experimentando con todo tipo de diseños y materiales, que nunca suponen un desperdicio. Escuchamos a las personas y observamos cómo trabajan para comprender lo que necesitan hoy y en el futuro. Pero, a lo largo de todos estos años, algo permanece inalterable, ponemos a las personas en el centro de todo lo que hacemos y creamos soluciones innovadoras que les ayude a disfrutar con su espacio de trabajo. Es probable que algunas tecnologías puedan cambiar la naturaleza del trabajo y dejar obsoletos ciertos tipos de empleo, no se trata de nada nuevo pero ese no es nuestro principal objetivo. Queremos encontrar formas de trabajar más eficaces que mejoren nuestros productos desde el punto



**Barbara Hiemstra**  
Especialista en Privacidad de  
Steelcase

«Sabemos lo importante que es tanto para las empresas como para las personas controlar su información. Por eso, antes de desarrollar cualquier producto, en Steelcase establecemos una serie de principios de privacidad y de protección de datos mediante el diseño».



**Angela Nahikian**  
Directora de Sostenibilidad Global de  
Steelcase

«Solemos centrarnos en un determinado número de áreas problemáticas relacionadas con la sostenibilidad como puede ser el desecho de productos. Por supuesto, estas áreas no dejan de ser importantes, pero necesitamos mirar estos problemas como lo que realmente son: síntomas de un problema mucho mayor, un modelo económico insostenible. La economía circular precisa que nos fijemos

## Un día de trabajo

### Ideas para tener un mejor día en el trabajo



### El poder del sueño

Cuando sobrecargamos y sobreprogramamos nuestras vidas, dormir es a menudo la primera cosa que dejamos de hacer. Según McKinsey, un cerebro privado de sueño pierde la capacidad de emitir juicios precisos, aprender, establecer nuevas conexiones y buscar nuevas perspectivas. Estos son algunos consejos que podrían ayudar:

1. Incluir las siestas en el día a día. Los estudios han demostrado que una siesta de entre 10 y 30 minutos puede mejorar la atención y el rendimiento hasta 2 horas y media.

2. Seguir el sabio consejo de «consultar con la almohada» cuando haya que hacer frente a situaciones delicadas en el trabajo. Evitar el arrepentimiento que acarrear los correos apresurados a altas horas de la noche, las respuestas con carga emocional o las decisiones de última hora.

3. Descansar bien antes de asistir a cursos de preparación o conversaciones difíciles. Realizar preguntas claras y evitar sacar conclusiones apresuradas.

### Señales de estrés

¿Sobrecargado y agobiado? La nariz lo sabe. Según los científicos del Grupo de Investigación de Ingeniería Genética de la Universidad de Nottingham, una nariz fría es señal de estar saturando a nuestro cerebro.

Cuando el cerebro está sobrecargado, la temperatura de la nariz desciende porque se desvía sangre a las neuronas que la necesitan. Así que comprueba tu nariz, ya que podría estar pidiéndote que te tomes las cosas con más calma.



## Tiempo de descanso

¿Tienes problemas para mantener las distracciones a raya? La práctica de mindfulness o respiración profunda es como el ejercicio físico: la habilidad mejora con la práctica. Intenta poner un recordatorio en el calendario para tomarte unos minutos y concentrarte en una actividad sencilla como respirar o disfrutar de una comida, sin hacer ninguna otra cosa más.



## Yoga en la oficina

Parece complicado hacer la posición del saludo al sol en la mayoría de oficinas. Pero estas otras fáciles posturas de yoga en tu propia silla, pueden aliviar el estrés y evitar momentos incómodos en el trabajo.



**Columna:** Entrelaza los dedos frente a ti y, al tomar aire, extiende las manos, con las palmas hacia fuera. A medida que expulses el aire, lleva las manos hacia la derecha con el fin de estirar el lado izquierdo de tu cuerpo. Aguanta esta postura durante tres a cinco respiraciones, antes de volver a una posición neutral. Repite hacia el lado izquierdo.



**Cuello:** Comienza respirando profundamente por la nariz. Al exhalar, inclina la cabeza de modo que la oreja derecha caiga sobre el hombro derecho, de una forma que te resulte cómoda. Realiza de tres a cinco respiraciones completas. Desde esta posición, inclina la cabeza hacia el pecho y gírala hasta llegar al hombro izquierdo. Mantén la columna estirada y realiza de tres a cinco respiraciones completas. Levanta suavemente la cabeza para llevarla a su posición natural.



**Muñecas:** Extiende el brazo derecho frente a ti, formando un ángulo de 90 grados con el cuerpo, con las palmas hacia delante. Utiliza tu mano izquierda para empujar de la mano derecha hacia atrás, estirando así el antebrazo. Aguanta esta postura durante tres a cinco respiraciones. Repite hacia el lado izquierdo.

## Fomentar la destreza personal

No solo las organizaciones tienen que fortalecerse y enseñar músculo, las personas también tienen que practicar ejercicio. Que una persona sea ágil es fundamental para que pueda aprender un nuevo rol en el trabajo o enfrentarse a los grandes cambios de la industria. McKinsey da los siguientes consejos:

1. Parar para moverse más deprisa. Dejar a un lado los problemas que nos tienen bloqueados.
2. Reconocer aquello que no sabemos o comprendemos y aceptarlo como oportunidades para aprender. Trabajar escuchando al corazón, no solo a la cabeza, y evitar juzgar cuando nos encontremos en nuevos entornos.

3. Desafiamos a nosotros mismos para resolver cuestiones y considerar otros puntos de vista. A la hora de enfrentarnos a nuevos problemas, preguntarnos: «¿Qué estoy pasando por alto?»

4. Determinar el camino, no el destino. En lugar de poner el alma en un rol o cargo concreto, apuntar en la dirección general que se desea seguir y, después, trabajar para obtener las habilidades necesarias que nos harán lograr progresos significativos.

5. Probar nuevas soluciones para ampliar nuestro conocimiento y activar la creatividad. Por ejemplo, captando la atención del público con una historia en lugar de con otra presentación en Powerpoint.



## Las cosas que me encantan

“Existe un instinto natural en las personas de reunirse en grupos alrededor de una mesa. Estos espacios permiten hacer cosas juntos, o simplemente pasar tiempo juntos. Potrero415 nos lo pone fácil.”

John Hamilton  
Director of Global Design,  
Coalesse



## Impulso creativo

### Intenta estos ejercicios para dejar que fluya la creatividad:



**Jugar:** Construir, además de con plastilina, con unos cuantos legos o moldes, una nueva creación, puede hacer que el cerebro se mueva antes de producir una gran tormenta de ideas.

**Impulsar:** Simplemente preguntándonos «¿Qué más puedo hacer con esto?» podemos impulsar la exploración y potenciar nuevos pensamientos en un proyecto difícil.

**Garabatear:** Visualizar el trabajo y esbozar algunas ideas pueden hacer que el cerebro entre en un nuevo estado mental cuando nos sentimos bloqueados.



## Cuestión de risa

La risa es, sin duda, la mejor medicina.

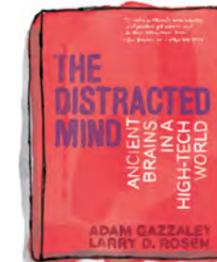
Según hallazgos de un estudio de las universidades de Northwestern y Drexel, echar unas risas aumenta la capacidad de resolver rompecabezas en un 20% y permite a nuestro cerebro asociar mejor las ideas. Además, la risa también ayuda a los equipos a bajar la guardia, relajarse y ser más creativos.

## Lo que estamos leyendo



The Employee Experience Advantage  
Jacob Morgan

La investigación muestra que las organizaciones que se centran en la experiencia de sus trabajadores superan con creces a aquellas que no lo hacen. Conoce cómo este tema se está volviendo la prioridad número 1 de los grandes empresarios de todo el mundo.



The Distracted Mind: Ancient Brains in a High-Tech World  
Adam Gazzaley and Larry D. Rosen

Nuestros cerebros no están preparados para realizar multitareas. Gazzaley y Rosen proporcionan estrategias para luchar contra la distracción y encontrar un mejor equilibrio de la tecnología en nuestra vidas.



Purposeful: Are You a Manager or a Movement Starter?  
Jennifer Dulski

Tanto si eres un becario como un CEO, tienes el potencial necesario para romper fronteras y dejar tu huella en el mundo.

## Tendencias 360

# El trabajo del futuro

## Qué revelan las tendencias actuales acerca del mañana

La tecnología está cambiando de manera abrumadora la forma en que vivimos y trabajamos. Disfrutamos de las comodidades que nos ofrecen nuestros dispositivos. Pero a medida que la tecnología se convierte en un compañero de trabajo e incluso en un acompañante personal, no siempre estamos seguros de qué es lo que sentimos por ella realmente.

A medida que la revolución digital va cogiendo impulso, es importante imaginar cuál será su posible impacto y prepararnos para ello. No se trata solo de tecnología. También tiene que ver con las experiencias humanas, incluida la experiencia del trabajo, donde la mayoría de nosotros pasamos la mayor parte del día. Cuanto más interactuemos con las máquinas, más importantes se volverán nuestra creatividad, nuestros valores y nuestro entusiasmo.

¿Estás preparado para afrontar las oportunidades que te depara el mañana?  
¿Qué patrones de futuro podemos observar en las tendencias actuales?

### El despertar de las máquinas

Lo más duro del proceso de automatización es gestionar y formar a las personas y aplicar los conocimientos en la toma de decisiones, la planificación o el trabajo creativo.<sup>1</sup>



20 billones de dispositivos digitales estarán conectados en 2025, casi el triple de la población mundial.<sup>2</sup>



Alrededor del 60% de los trabajos de hoy se podrían ver automatizados en más de un 30% con la tecnología actual.<sup>3</sup>

El 84% de las empresas creen que invertir en inteligencia artificial les permitirá obtener una mayor ventaja competitiva.<sup>4</sup>



Los ejecutivos de varios negocios indicaron que sus inversiones en inteligencia artificial fueron un 300% superiores en 2017 que en 2016. Pero un año más tarde, más del 60% piensa que están a la cola de la transformación digital.<sup>5</sup>

Fuentes: (1,3) McKinsey Global Institute, Future of Work Report, noviembre de 2017 (2) McKinsey Quarterly, enero de 2018 (4) Statista/ Stanford University AI100 Study (5) Forrester Research Predictions Reports, 2017 y 2018 (6) Deloitte 2017 Global Survey (7) Harvard Business Review, encuesta de octubre de 2017 (8) Washington University School of Business Report, 2016 (9) New York Times New Work Summit, febrero de 2018 (10) Fei-Fei Li, directora científica de Google y profesora en Stanford, en The New York Times New Work Summit, febrero de 2018 (11) McKinsey Global Institute, mayo de 2017 (12) Forrester Research, Predictions 2018 Report (13) The Future Computed: Artificial Intelligence and its Role in Society, Microsoft, enero de 2018 (14) Havas Meaningful Brands Global Study, enero de 2017 (15) Gallup State of the Global Workplace Report, 2017 (16) The Employee Experience Advantage, Jacob Morgan, Wiley, 2017



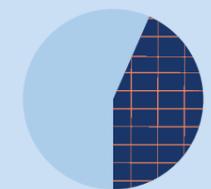
### El factor futuro

Los grandes empresarios han indicado que la creación de la empresa «del futuro» es su principal objetivo.<sup>6</sup>



40%

Se prevé que en 10 años habrán desaparecido el 40% de las empresas que aparecen hoy en la lista Fortune 500.<sup>8</sup>



41%

Menos de la mitad de los encuestados en un sondeo reciente afirmaron sentirse esperanzados sobre su futuro en el trabajo «la mayoría del tiempo» o «casi siempre».<sup>7</sup>

Ilustraciones por David Weber

### Las máquinas no pueden hacerlo todo



100.000 robots han sido contruidos en los últimos cinco años, desde que Amazon compró el fabricante de robots Kiva Systems.



300.000 personas fueron contratadas debido a este aumento de inversión en tecnología.<sup>9</sup>

«La I.A. está hecha por seres humanos y pensada para comportarse como seres humanos para impactar, con el tiempo, en nuestras vidas y en nuestra sociedad».<sup>10</sup>

Fei-Fei Li  
Directora científica de Google y profesora en Stanford



### El talento imprescindible



250K

Los científicos prevén un déficit de 250 K datos en EE.UU dentro de una década.<sup>11</sup>

Más del 20% de los salarios del mercado se ofrecen por empresas que tienen dificultad para atraer el talento.<sup>12</sup>

«...potenciar las cualidades de un mundo impulsado por la IA requiere algo más que ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. A medida que el comportamiento de los ordenadores se vaya asemejando al de los seres humanos, las ciencias sociales y las humanidades serán cada vez más importantes».<sup>13</sup>

### Invertir en las personas



Las marcas vinculadas al bienestar humano superan el mercado de valores en un

206%



El 70% de los trabajadores están comprometidos con las empresas que Gallup identifica como las mejor gestionadas.<sup>15</sup>

Las empresas que invierten en entornos culturales, tecnológicos y físicos para sus trabajadores, obtienen un beneficio cuatro veces superior a la media y unos ingresos dos veces mayor, en comparación con aquellas empresas que no lo hacen.<sup>16</sup>



## La nueva oficina

Nuevas soluciones para crear espacios donde las personas quieran trabajar



**SILQ**  
SILQ responde a los movimientos únicos del cuerpo. Su funcionamiento es intuitivo. Se mueve cuando el cuerpo se mueve. Un lienzo para la expresión personal. Su gran variedad de combinaciones de acabados permite expresar una visión de marca única.

## Es Un Nuevo Día

Es hora de generar nuevas ideas. Sé Agile y haz que las cosas ocurran más rápido que nunca.

Es hora de buscar inspiración en cualquier sitio y conseguir más de lo que nunca pensaste que fuera posible.

Nuestra forma de trabajar ha cambiado, de modo que nuestras oficinas deben cambiar.

Es por ello por lo que abordamos las cosas de forma distinta. En Steelcase, hemos desarrollado nuevos productos, nuevas colaboraciones y nueva tecnología para crear destinos que ayuden a disfrutar del espacio de trabajo. Con más opciones que nunca, podemos ayudar a diseñar grandes espacios donde las personas prosperen y las ideas fluyan.



**MN\_K**  
MN\_K es la solución perfecta para zonas de colaboración, espera o socialización. Modular y con un diseño fresco, responde a las necesidades de los espacios de trabajo de hoy en día.





### Biombo B-Free

B-Free es una gama completa de elementos modulares que permite crear múltiples aplicaciones fácilmente reconfigurables, convirtiéndolos en espacios clave donde las personas pueden conectar, colaborar y concentrarse.



### Steelcase Series 1

Steelcase Series 1 ofrece lo más importante: rendimiento, estilo y múltiples posibilidades de personalización. Posee el conjunto de argumentos valorados en una silla y los hace asequibles para todos.



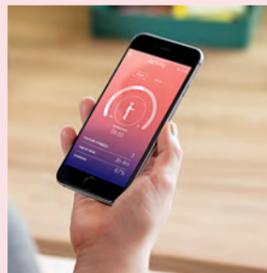
### Banco B-Free

El banco B-Free es una novedad dentro de la familia de productos. Fomenta el cambio de postura; para sentarse, apoyarse o permanecer de pie, estimula el movimiento y el bienestar lo que ayuda a mejorar el compromiso.

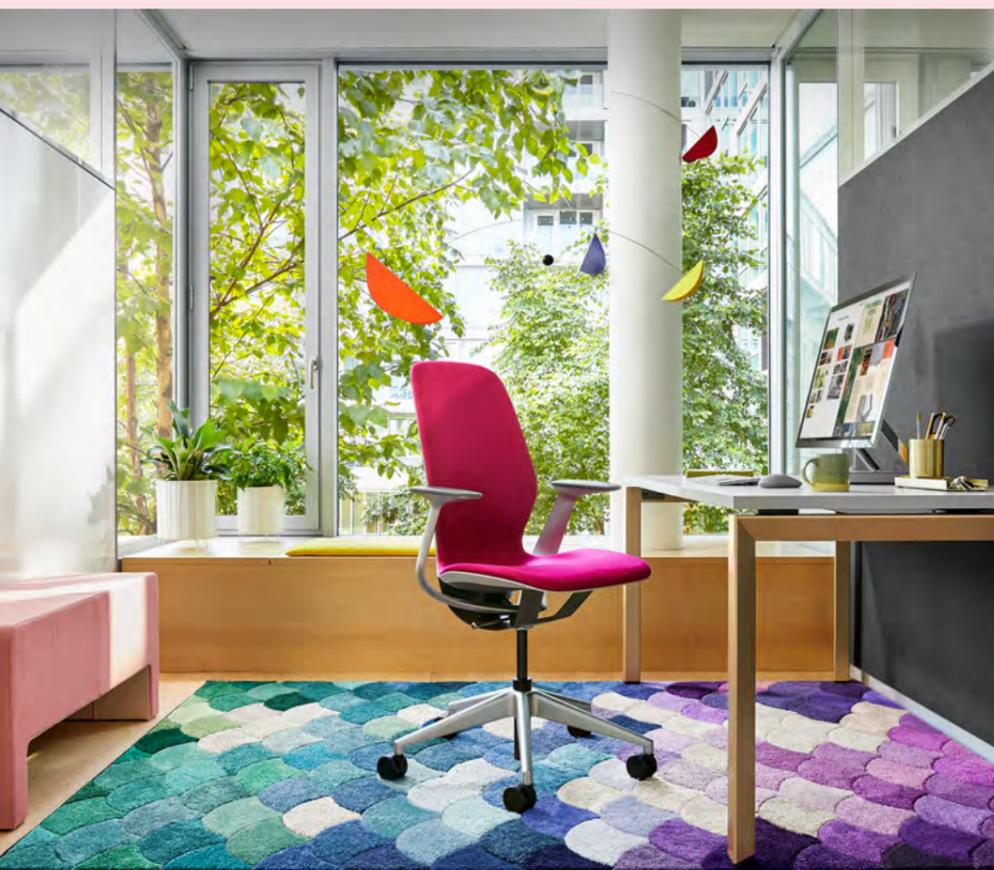


### Taquillas

A medida que el trabajo se presenta cada vez más colectivo, los espacios de trabajo necesitan evolucionar hacia entornos que permitan mejorar el rendimiento en equipo, sin comprometer las necesidades individuales.



**Ology regulable en altura con Rise App.** Ology Simple Touch permite subir o bajar las mesas sin perder de vista el trabajo, mientras que Active Touch avisa cuando es aconsejable cambiar de postura con un ligero movimiento de la mesa. Active Touch se complementa perfectamente con la aplicación Rise, permitiendo a los usuarios crear un perfil con alturas y objetivos de actividad preestablecidos y realizar un seguimiento de su nivel de actividad a lo largo del tiempo.



#### FrameOne

FrameOne es una mesa diseñada para aportar belleza, funcionalidad y beneficio a la jornada laboral. Sus líneas limpias y sencillas e ingeniosos toques de diseño hacen que todos quieran tener una. FrameOne ofrece una solución refinada y original tanto para las reuniones colaborativas como para el trabajo de concentración.

#### Migration

Las mesas y bench regulables en altura Migration permiten a los usuarios pasar de estar sentados a adoptar posturas de pie durante el día, estimulando la actividad mental y física.



#### Share It Collection

Con una luz cálida, opciones de almacenamiento personal y de una mesa ajustable en altura, el puesto de trabajo Share It da la bienvenida a los trabajadores a una experiencia personalizada. El archivo individual y los biombos definen los límites personales, permitiendo a los trabajadores desarrollar formas de inspiración únicas.



**Bivi**  
El sistema de mesas Bivi destaca en el espacio de trabajo. Su diseño modular aporta variedad de posturas sentadas y de pie, y sus múltiples accesorios reflejan un espíritu emprendedor en cualquier espacio de trabajo.



**Silla Wrapp de Viccarbe**  
La silla Wrapp combina un cómodo respaldo orejero con un amplio asiento contorneado, ligeramente inclinado para una mayor comodidad y soporte. Su diseño limpio y elegante se puede utilizar en una gran variedad de entornos. El tapizado del asiento está disponible en cuero o tela, con cromado trivalente respetuoso con el medio ambiente.



**Banco Davos de Viccarbe**  
Elegante y contemporánea, la colección Davos es fundamental para los espacios sociales. Perfecto para vestíbulos, salones o salas de estar.



**Umami**  
Los sofás, mesas y pantallas Umami ofrecen una infinita variedad de configuraciones, tamaños y opciones de materiales. Su diseño flexible y moderno puede utilizarse para crear espacios únicos.



# Confort para todos

Fotografía por cortesía de  
Mitchell Gold  
+ Bob Williams

Quando Mitchell Gold y Bob Williams, cofundadores de la empresa de fabricación y diseño de mobiliario del mismo nombre con sede en Carolina del Norte, afirman que abogan por el «Confort para todos», no se refieren simplemente al hecho de diseñar un sofá lujoso y bonito, aunque también busquen eso. La comodidad se debe extender a las personas, a sus familias y a su comunidad. Gracias al impulso de unos valores firmes para hacer del mundo un lugar más cómodo para todos, esta empresa ha pasado de ser una startup de 23 trabajadores en 1989 a convertirse en una familia de más de 900 trabajadores hoy en día, prueba de que sus valores han tenido un buen sentido empresarial.



360: ¿Cómo trasladáis el objetivo de vuestra empresa a todo lo que hacéis?

**Mitchell Gold:** Bob y yo queremos que todos los trabajadores de la empresa sientan que tienen las mismas oportunidades. Queremos que todos sepan que no hay ningún tipo de discriminación en el trabajo. Somos una empresa familiar en el sentido de que nos preocupamos los unos por los otros. Hace más de 20 años, le dijimos al nuevo director de Recursos Humanos que queríamos que fuera un defensor de nuestros trabajadores y no su peor pesadilla. Los trabajadores deberían saber que pueden acercarse y hablar con su equipo. Esta ha sido una parte fundamental de la empresa.

360: Cuando empezasteis el negocio, considerasteis la opción de establecer la sede central de la organización en un nuevo edificio. ¿Por qué decidisteis finalmente mantenerla en la fábrica?

**Bob Williams:** Lo que queríamos es que todo lo que hiciéramos, fuera de manera conjunta, ya se tratara de algo de carácter económico, del desarrollo de productos o del marketing. Las personas deben hablar. A nosotros nos ha funcionado. Cuando estás en una cafetería, todo el mundo trabaja de manera conjunta. De hecho, en 20 años, estoy seguro de que solo hemos tenido tres almuerzos de trabajo en la sala de reuniones. Cuando tenemos alguna visita o una reunión, vamos a la cafetería porque queremos estar juntos.

360: Conforme ha ido creciendo el negocio, habéis puesto el énfasis en la inversión en vuestro equipo de trabajadores, al aportar distintos beneficios como una clínica y un gimnasio in situ o las becas para los hijos de los trabajadores. ¿Contribuyen estos beneficios a cumplir con los objetivos empresariales?

**MG:** Respetamos a nuestros trabajadores y, a cambio, ellos nos respetan a nosotros. Tenemos muy baja rotación de personal. Nuestro lema es «Consistentemente buena calidad, consistentemente en el tiempo.». Solo podemos hacerlo con los trabajadores que conocen su trabajo y están aquí. Si tienes una rotación de personal muy alta, estarás constantemente formando a nuevas personas. Somos capaces de funcionar de manera constante y moderada gracias a una plantilla de trabajadores consistente.

**BW:** ¿Cómo justificamos el coste de estas cosas? En lugar de considerarlas gastos, las vemos como una inversión debido a lo que aportan al balance final en términos de productividad.

360: Contáis con una guardería in situ también. ¿Por qué decidisteis crearla?

**MG:** Un día, estaba en una reunión con una trabajadora a las 4 de la tarde y me di cuenta en mitad de la reunión de que no estaba prestando atención. Entonces le pregunté que por qué. A lo que ella me respondió: «Tengo que recoger a mi hijo en la guardería. Si llego más tarde de las 17:30, me cobrarán por

«En nuestra opinión, nos basamos en el éxito a partir del aprendizaje de los errores».

cada minuto de más que esté». En este momento me dije: «Necesitamos una guardería aquí. No hay razones por las que nuestros trabajadores no puedan concentrarse al final de la jornada laboral». Abogados, contables, personal de seguros, etc. Todos tenían razones por las que debíamos hacer algo. No obstante, es bueno para el negocio. De hecho, es una de las mejores cosas que hemos hecho en nuestra carrera profesional.

**BW:** La guardería también es un aliciente para algunas personas que ni siquiera tienen hijos. Hemos tenido algunos candidatos a puestos de trabajo que nos han dicho: «Me imagino que si tienen una guardería, este debe ser un buen sitio para trabajar. Por eso, he venido aquí».



360: Ambos sois firmes defensores de la comunidad LGBTQ y habéis recibido algunos galardones por vuestras atrevidas campañas de marketing en las que se presentaba la diversidad. ¿Cómo ha impactado esta cultura inclusiva en el negocio?

**MG:** Hemos recibido comentarios muy positivos y creo que hemos hecho muchos negocios porque la gente ha sido testigo de nuestra defensa y filantropía. Quieren adquirir sus productos

de una empresa como la nuestra. Hasta el banco del que sacamos dinero, nuestros inversores, nuestros socios comerciales, todos quieren participar en hacer el bien en el mundo. Además, han visto que ha contribuido en nuestra rentabilidad. Al final, lo que queremos es ser modelos para los niños más vulnerables.

360: ¿Habéis visto alguna prueba de que la cultura tan abierta e inclusiva que fomentáis en el espacio de trabajo anime a los trabajadores a aportar ideas y arriesgar?

**MG:** Creemos que es muy importante que los trabajadores se sientan cómodos cuando cometan un error. El trabajo es una actividad social y requiere confianza. Queremos que sepan que su voz y sus ideas nos interesan y les pedimos que se expresen. Siempre procuramos hacer más en este sentido; creo que es algo bueno. Asimismo, sin una cultura que promueva la confianza y la diversidad de ideas, los trabajadores no se van a sentir seguros al probar algo, aunque no funcione. En nuestra opinión, nos basamos en el éxito a partir del aprendizaje de los errores.

360: Estáis comprometidos con el empleo de materiales sostenibles desde que pusisteis en marcha la empresa. ¿Por qué era tan importante?

**MG:** Al mes de poner en marcha nuestra empresa, leí un artículo en el que se comentaba que se estaba reduciendo la capa de ozono y que uno de los principales responsables era la industria del mueble de Carolina del Norte. Me

«Somos una empresa familiar en el sentido de que nos preocupamos los unos por los otros».

acuerdo que llamé a Bob y le dije: «Estamos poniendo en marcha un negocio que está perjudicando al medio ambiente». Esto nos llevó a plantearnos qué debíamos hacer. Probamos nuevos tipos de espuma, nos replanteamos el concepto del embalaje y comenzamos a extraer madera a partir de bosques de regeneración rápida. Queríamos formar parte de la solución.

360: Habéis comentado que no pondríais en la oficina nada que no pusierais en casa. ¿Por qué es la comodidad un factor tan importante en el diseño del espacio de trabajo?

**MG:** Uno de nuestros lemas es: «Cuando se ha amueblado un hogar de una manera satisfactoria, al entrar por la puerta es como si te dieran un abrazo». Eso es lo que creemos que buscan muchas oficinas.

*Steelcase ofrece una gran colección de productos Mitchell Gold + Bob Williams en Estados Unidos y Canadá. Se trata de una de las varias colaboraciones tan importantes y novedosas de Steelcase que proporciona una mayor variedad y una distribución consolidada. Para saber las razones por las que Mitchell Gold y Bob Williams se decantaron por asociarse con Steelcase y cuál es su fuente de inspiración para sus diseños actuales, escucha nuestro podcast 360 Real Time en iTunes y Soundcloud.*





# Salto hacia el futuro

Cómo la inteligencia artificial, el smart data, y la gig economy transformarán el futuro del trabajo

Es increíble pensar que el primer iPhone se vendió en 2007, hace poco más de diez años. El trabajo que realizas probablemente haya cambiado bastante desde entonces: el lugar y la hora a la que lees tus correos, la manera en la que contactabas con tus compañeros, las redes sociales que visitabas para controlar las iniciativas y productos de tu empresa, incluso la lista de reproducción que escuchabas mientras trabajabas en una presentación o un informe de gastos.

En otros 10 años, la integración de la inteligencia artificial, la realidad virtual y los sistemas analíticos harán que las oficinas actuales sean tan raras e irreconocibles como ver un teléfono de disco en la pared de una cocina. En el futuro, caminaremos por oficinas llenas de ordenadores que serán completamente diferentes a los actuales: Los auriculares VR seguirán creando experiencias holográficas de inmersión, pero la mayoría de las personas elegirán gafas de realidad aumentada menos aislantes y más elegantes que superpongan información virtual sobre el plano físico. Las salas y el mobiliario tendrán un aspecto diferente, más cómodo e intuitivo, diseñado para albergar distintas redes de escritorios, programadores, diseñadores y científicos que se juntarán para resolver problemas complejos.

Tal vez el cambio más notable sea que se difuminarán las líneas entre la tecnología y el entorno. Gracias a sensores inteligentes y software de reconocimiento de voz, el espacio de trabajo se ocupará de la mayor parte de las labores administrativas diarias como transcribir actas de reuniones, programar las conferencias y responder correos electrónicos rutinarios comportándose, en definitiva, como un obediente miembro más del equipo. Los espacios abiertos, con iluminación natural y diseñados para el bienestar, se adaptarán a los distintos estilos de trabajo, las expectativas de privacidad y el tipo de personalidad de los equipos que los ocupen. La oficina parecerá más una persona, un compañero o un tutor que nos guiará a través de nuestro mejor yo o, al menos, de nuestro mejor yo trabajador.

En Steelcase estamos muy interesados en conocer cómo estos y otros escenarios plausibles afectarán al trabajo del futuro, a los trabajadores y al espacio de trabajo. Nuestra "foresight practice", desarrollada a partir del proceso de design thinking por el Institute for the Future (organización sin ánimo de lucro líder mundial en planificación estratégica) analiza cuidadosamente cuáles son las señales de cambio del mercado de hoy que darán forma al futuro. Estos pronósticos nos dan información acerca de las decisiones de desarrollo y de fabricación de productos que conceptualizan y crean el futuro. Como parte de nuestra cultura de design thinking hemos desarrollado la práctica de intentar comprender en profundidad cómo viven las personas en el trabajo, mientras seguimos trabajando continuamente en la mejora de la experiencia del trabajador.

Los límites del futuro son visibles. Vemos sus primeras señales en el creciente número de organizaciones que brindan espacios de trabajo flexibles, ya sean salas de colaboración, cintas de correr, bicicletas o mesas regulables en altura, que ofrecen un descanso a los trabajadores, reduciendo la fatiga, la rigidez y aumentando la produc-

tividad. Reconocemos su forma en una joven empresa de análisis de Palo Alto que utiliza micrófonos y sensores, junto con información de correos electrónicos y agendas, para registrar el nivel de actividad de los trabajadores, el tiempo que dedican a la multitarea y con qué frecuencia los socios se ponen en contacto con los principales contactos. Sonreímos al ver los jardines verticales en las paredes de las tiendas o su iluminación circadiana. Los parking para bicicletas se han convertido en elementos comunes de las oficinas modernas. Estos ejemplos representan una pequeña proporción de la forma en que las empresas actuales están adaptando los espacios para que estén en consonancia con las necesidades de los seres humanos y la demanda de espacios de trabajo cambiantes.

El día de mañana, las organizaciones serán capaces de gestionar edificios, mesas y ordenadores como nunca antes lo habían hecho, dando a los trabajadores un mayor control sobre su entorno. Con los datos y la IA trabajando unidos para orquestar este cambio, se enseñará a las máquinas a anticiparse y a predecir el futuro. Irán más allá de la detección del habla emocional y de nuestra capacidad de respuesta, nos ayudarán con nuestros proyectos y tareas, y mejorarán nuestro rendimiento, productividad y bienestar en el espacio de trabajo.

En el futuro, todas las empresas serán empresas tecnológicas, y las oficinas serán increíblemente distintas. Te invitamos a descubrir qué nos depara el futuro.



## Agentes activos de la gig economy

Los trabajadores autónomos aún constituyen más del 35% de los trabajadores de EE.UU., según una encuesta realizada por la Freelancer Union (unión de trabajadores autónomos), llevada a cabo en Nueva York. Otro estudio realizado por el McKinsey Global Institute reveló que entre el 20 y el 30% de la fuerza laboral de la UE se lleva a cabo por trabajadores autónomos o que realizan trabajos temporales. A medida que la gig economy se expande, los autónomos y los profesionales por cuenta ajena, buscarán una mayor diversidad en sus experiencias de trabajo y nuevos roles que los motiven y les supongan nuevos retos. Empresas de todos los tamaños harán lo mismo a medida que fluctúe la fuerza laboral, experimentando con modelos de trabajo flexible, espacios de trabajo modulares, coworking o modelos de servicio por uso.

Imagina el siguiente escenario en un futuro no muy lejano: Tu empresa paga una tarifa mensual por un espacio de trabajo flexible en Little Saigon, San Francisco, para acomodar a su creciente equipo en un espacio que transmita su cultura organizativa. Pasas el primer trimestre del año en este espacio con vistas al recién renovado parque mientras bebes un trago de tu bebida favorita. No hay PCs, lo que ves son pantallas táctiles para grupos grandes y pequeños en estudios abiertos. Te encuentras con un analista de datos senegalés, pluriempleado como conductor de Lyft, con un escritor de textos tecnológicos cuya firma recuerdas vagamente

haber visto en la revista Wired, y con una candidata al doctorado de la universidad de Cambridge cuya especialidad es el «modelado de contenidos», un algoritmo utilizado para clasificar texto escrito en categorías sustancialmente más significativas.

Estáis revisando los términos de un proyecto de dos semanas en un espacio informal, donde las sillas tienen un suave tapizado, las mesas de roble muestran bonitas vetas y las lujosas alfombras hacen que todos os sintáis más cómodos y relajados. Dos semanas después, el analista de datos se marcha a Nueva Jersey para realizar un trabajo de consultoría sobre atención sanitaria, pero os conectáis con él de manera online. Una mañana de abril trabajas desde casa, te vistes elegante y te pones un casco de realidad mixta para presentar un proyecto a un potencial cliente en Londres, que se encuentra en la mitad de su jornada laboral. En una sala de reuniones virtual, aparece el holograma de su imagen como por arte de magia. La candidata al doctorado también está ahí, o al menos una imagen increíblemente realista de ella, preparada con una impresionante visualización de palabras, esclareciendo las percepciones del cliente potencial a partir de clientes anteriores. Te gusta poder trabajar tanto en la nueva oficina como desde casa, siendo libre de elegir el mejor lugar que se adapte al trabajo que necesites realizar.



## Navegar por océanos de datos

Estamos inundados de cantidades ingentes de información que nos bombardean por todos los frentes. Y aún nos queda mucho por ver, ya que cada vez son más los datos que están siendo recopilados, sin ningún tipo de esfuerzo, por el creciente número de sensores y máquinas. ¿Qué sentido tiene todo esto? El rápido crecimiento de los sistemas de aprendizaje automático y de la inteligencia artificial hará que pasen de ser escenarios lejanos a una necesidad cotidiana, ya que cada vez dependemos más de estos sistemas que analizan y aplican datos de manera significativa en nuestro trabajo y nuestro día a día. Surgirán nuevas formas de interacción con datos; de hecho, muchos predicen que la realidad aumentada (RA) y la realidad virtual (RV) pasarán a ser los principales modos de interacción, con conjuntos voluminosos de datos que tendrán nuevas formas más visuales e inmersivas. «Los datos» ya no serán secuencias de información en 2D que se muestran en una pantalla parpadeante; se expresarán a través de experiencias de inmersión alimentadas por la IA.

La principal ventaja de este formato con respecto a la interfaz común del ordenador, es que las presentaciones ya no estarán atadas a las paredes o a las superficies planas. Un árbol virtual se verá en tres dimensiones, igual que un árbol real del mundo físico. Los mundos tendrán altura, profundidad, anchura y distancia y la información que en ellos se almacene importará. Las coordenadas espaciales digitales determinarán dónde colocar el contenido en el mundo virtual, una representación análoga de nuestro propio mundo. Asociaciones de nuestro mundo nos ayudarán a localizar aplicaciones, programas y herramientas en el mundo virtual.

Si alguna vez has intentado revisar una hoja de cálculo grande o un manuscrito con la extensión de un libro, mientras te desplazas entre 10 pestañas de internet abiertas en el escritorio, comprenderás por qué existe el deseo de desarrollar estas nuevas interfaces. Imagina un futuro en el que puedas dar vueltas en círculo y captar únicamente la información que necesitas, buscarla y tocarla en tres dimensiones. Esto cambiará radicalmente la forma en que vemos y manipulamos la información en el espacio. Las pantallas planas y las ventanas del navegador quedarán obsoletas. Exploraremos visualizaciones volumétricas de mundos de datos con un simple gesto o con nuestra cabeza, brazos y cuerpos. Las sillas y demás mobiliario funcionarán como joysticks, aprovechando nuestros movimientos corporales reales para cambiar nuestra orientación física en el espacio virtual. Los números se transformarán en objetos casi físicos que podremos, literalmente, tocar.

**Imagina un futuro en el que puedas dar vueltas en círculo y captar únicamente la información que necesitas, buscarla y tocarla en tres dimensiones.**



## Redes de innovación inteligente

A medida que crecen las plataformas abiertas y la redes digitales, las organizaciones se verán obligadas a evolucionar más rápidamente, con más precisión, y contando con una mayor participación de expertos en todo el mundo. Las señales de este cambio ya están en marcha, transformando la atención sanitaria. Tomemos como ejemplo el proyecto del Atlas del Genoma del Cáncer, donde los investigadores de instituciones de todo el país están trabajando de manera conjunta para catalogar todos los cambios del ADN y las moléculas de más de 30 tipos distintos de cáncer. O el proyecto de OpenMRS, una plataforma de registros médicos electrónicos que aporta una mayor coordinación de la atención sanitaria en países en vías de desarrollo donde es necesario tratar a la población afectada por el SIDA, la malaria y la tuberculosis.

Imagina lo que podría cambiar tu oficina si fuese un espacio mucho más conectado, donde existiese una mayor interacción humana, donde 100 personas contribuyesen

en un proyecto con 10 minutos de su trabajo. Este escenario es el que ha previsto el sociólogo finlandés, Esko Kilpi. Los espacios tendrán que ser flexibles para albergar a equipos fluidos y flujos de trabajo complejos, a la vez que garantizan la transparencia y el acceso a la información a través de grandes redes. Por la mañana, trabajarás en un espacio privado rodeado de cristales que te permitirán concentrarte en soledad al mismo tiempo que te aportará sentido de transparencia. A medida que avance el día, hablarás con tus compañeros de Dubái y de Berlín en una sala para videoconferencias que contará con un sistema de reconocimiento de voz y un software de traducción que te permitirá oírlos de forma clara en tu propia lengua. Los monitores táctiles, que permitirán la manipulación manual de las aplicaciones y los programas, invitarán a la participación de todos en la sala y, para aquellos que lleguen a la tarde un poco cansados, el mobiliario de oficina dotado de IA almacenará en la nube un resumen y una lista de tareas pendientes.

## Espacios sostenibles y saludables

El diseño de un espacio de trabajo que brinde bienestar es algo reciente dentro del enfoque de los modelos de comportamiento corporativo y de la práctica arquitectónica. Sin embargo, la intensificación del trabajo que viene aparejada a la transformación digital, conlleva que las personas tengan la necesidad de mantener no solo su bienestar físico sino también la capacidad de lograr mejores ideas y de sentir una conexión emocional con su trabajo. En algunos espacios de trabajo ya son una realidad los muros verdes naturales para filtrar el aire, las cabinas para echarse la siesta y los sensores para medir los pasos de los trabajadores.

A medida que las empresas vayan adquiriendo trabajadores más móviles y vayan aumentando los rápidos ciclos de cambio, las plantas y los pabellones dedicados a los «trabajadores residentes» darán paso a conceptos elásticos que invitarán al cambio. El mobiliario será ligero, móvil y modular. Una gran variedad de

productos y materiales a medida como lámparas, sofás elegantemente tapizados, taburetes, mesas de madera maciza, etc., harán que el espacio de trabajo se asemeje más a nuestro hogar. Tu puesto, si decides usar uno, se moverá según las necesidades del ciclo del proyecto o de la asignación de equipo. Para fomentar el pensamiento creativo, podrá inclinarse hasta la posición recostada, que se asocia al pensamiento profundo. Para ayudar a que el cuerpo se ejercite de manera adecuada para producir endorfinas y quemar cortisona, podrá tener pedales, igual que una bicicleta estática. Veremos murales gráficos luminosos y paredes vivas de musgo y plantas. Tu espalda ya no se resentirá más porque podrás permanecer de pie, sentado, apoyado o en movimiento, según el momento del día. Podrás realizar mayor cantidad de trabajo y te sentirás mejor.

## La sala como un miembro más del equipo

Si puedes imaginar el espacio como un miembro de tu equipo, tendrás curiosidad por saber cómo ese personaje espacial interactuará contigo y tus compañeros. Al límite de esa frontera, podemos visualizar el desarrollo de sistemas ambientales que actúan como versiones más amigables y benévolas que el Hal 9.000 del clásico de Stanley Kubrick, «2001: Odisea en el espacio», plataformas de inteligencia artificial que, aunque no sientan ni estén emocionalmente desarrolladas en un sentido humano, pueden detectar los estados de ánimo y los impulsos mediante un software de reconocimiento facial y dispositivos de lectura cerebral. Cuando nos vamos quedando sin energía y nos dormimos en una reunión, nos avisan para que bebamos algo, nos comamos un sándwich o tomemos el aire.

En un futuro inmediato, veremos cómo aumenta en los espacios de trabajo la popularidad de los asistentes personales digitales, como Cortana o el asistente de Google, y el mobiliario inteligente. Imaginemos una mesa de conferencias equipada con una serie de micrófonos y software de reconocimiento de voz, que capten y resuman las conversaciones que están teniendo lugar a nuestro alrededor. Gracias a estos sistemas integrados e inteligentes vinculados a la nube, una sala podrá anticiparse a las necesidades del equipo que trabajará en su interior, por ejemplo, recuperando los documentos o registros del proyecto, o fomentando la participación equitativa avisando a los miembros más tímidos del equipo para que puedan compartir sus opiniones.

Evidentemente, los estándares de privacidad evolucionan. A medida que las salas nos escuchan y se vayan haciendo más sencilla la recopilación de los datos, la seguridad y privacidad de la información de los trabajadores se volverá una preocupación para las organizaciones. Recientemente, Europa se ha puesto a la cabeza en privacidad digital estableciendo el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) que recoge los derechos individuales de los datos personales. En el futuro, también irá adquiriendo más importancia controlar la estimulación digital proporcionando lugares para la privacidad, el descanso y recargar las pilas en el espacio físico de trabajo.

Quedan muchas cuestiones en el aire, pero podemos afirmar que ha llegado la era de los robots. Robots, asistentes virtuales y otros tipos de agentes de software actuarán como servidores humanos, no solo a la hora de consultar los datos sino también realizando preguntas y acometiendo tareas. El espacio será cada vez más inteligente y conversador. ¿Dónde está el informe final de tal año? «Justo aquí», responderá la sala con tecnología integrada. «Estoy encantado de poder ayudarte si lo deseas».

## Espacios que nos conocen

La ciencia del cerebro avanza rápidamente para detectar e influir en nuestros estados físicos y psicológicos. La ciencia está presente en gran cantidad de aplicaciones de rendimiento humano y entornos multisensoriales que hacen uso de estímulos selectivos, desde las señales visuales de una colmena de abejas hasta el ritmo de una composición musical, para expresar nuestras emociones, intereses, recuerdos y estados de ánimo.

Con este nuevo nivel de detección y análisis, los entornos tienen el potencial de incrementar el rendimiento humano a medida que nos va conociendo mejor. Las salas estarán personalizadas según nuestras necesidades de software y preferencias, y sabrán por qué plataformas, noticias y aplicaciones nos movemos. De la misma forma en que una FitBit nos dice cuántas calorías hemos quemado y cuántas horas hemos dormido, las salas y superficies mejoradas registrarán nuestros comportamientos con respecto a los datos que depositemos en nuestros dispositivos y sensores bioinformados, con los que podremos ajustar la iluminación, la privacidad visual, la acústica y la temperatura gracias a algoritmos concebidos según nuestras preferencias personales.

Con el tiempo, el diseño de las salas inteligentes y las interfaces de usuario se volverán más humanas e intuitivas, tendrán una arquitectura y un mobiliario articulados que se adaptarán a distintas posturas, modos de trabajo, niveles de luminosidad y cualidades acústicas. Una persona introvertida podrá descubrir que realiza mejor su trabajo en soledad en una sala privada, rodeada de cristales insonorizados. Una persona extrovertida tal vez prefiera realizar los informes anuales en una cafetería muy transitada mientras oye a los Beatles. Ambos llegarán a ver los espacios como socios en el proceso generativo.

Las innovaciones en las tecnologías de biosensores e inteligencia artificial harán algo más que predecir nuestras preferencias personales y deseos; estos espacios con ectados aprenderán cosas sobre nosotros y cómo afectan los estímulos sensoriales a nuestros hábitos y comportamientos. A medida que vayamos obteniendo una comprensión más profunda de cómo los espacios afectan a nuestras conexiones neuronales y estados cognitivos y emocionales, seremos capaces de trasladar mejor estas ideas a las prácticas arquitectónicas. Un entorno de trabajo multimodal conocido como Mediated Atmospheres que está siendo estudiado en la actualidad por el laboratorio multimedia del MIT, describe la dirección que estamos tomando como un tipo de «hackeado consciente», en la que las oficinas diseñadas con abundante luz natural, amplias vistas y una acústica agradable dan paso al pensamiento claro y a la creatividad. No queda lejos un futuro en el que los espacios predispongan nuestro comportamiento y estados mentales para que mejoremos nuestro rendimiento.



Seremos capaces de estar codo con codo con compañeros que se encuentren en Róterdam, Shanghái o Mumbai en un escenario de realidad aumentada, moviéndonos y hablando con los demás tal y como si estuviéramos en la misma sala.

### Espacios sociales virtuales

Tal vez reconozcas esta imperfecta situación familiar. Mantienes una teleconferencia con un amigo al que no has visto en años y que vive en la otra punta del mundo. Su rostro parece algo cansado, inclinado en un extraño ángulo. La mejor parte de ti piensa que es un placer poder ser capaz de hablarle y ver su cara. Hace décadas no habrías podido gozar de este lujo. Pero la vocecilla que susurra en tu oreja es menos tolerante, y no está satisfecha con esta forma de interacción, ya que como con muchas otras interacciones a distancia, está mediada por la tecnología. Lo que hoy se conoce como los «thin media» (bits de contenido que consumimos en dispositivos como los relojes inteligentes, sin abrir nuestro teléfono u ordenador, como una notificación), pueden intentar acercarnos más, pero esta cercanía parece fracturada e incompleta.

Sin embargo, creemos que la nueva tecnología está preparada para reformular estas interacciones y generar confianza en el futuro a través de experiencias más inmersivas y visuales. Seremos capaces de estar codo con codo con compañeros que se encuentren en Róterdam, Shanghái o Mumbai en un escenario de realidad aumentada, moviéndonos y hablando con los demás tal y como si estuviéramos en la misma sala. No desaparecerán los equipos distribuidos por el mundo, pero los aspectos más frustrantes de las interacciones con ellos, tales como los creados por una pantalla bidimensional, el ruido ambiental y las distracciones de los compañeros disminuirán a medida que las reuniones se celebren con bases comunes y experiencias equitativas. Se mantendrán la diversidad geográfica y los puntos de vista culturales que orientan la toma de decisiones estratégicas y enriquecen el carácter del espacio de trabajo.

La telepresencia nos mantiene congelados ante la cámara y el teclado, de la misma forma que nos sentamos ante el volante del coche. Ahora imaginemos un paseo por el parque, o una noche de juegos con nuestros compañeros, nuestra libertad de movimiento aumenta por causas de fuerza mayor. Pasamos de estar sentados a ponernos de pie, a movernos, y a adoptar todas las posturas que ello conlleva.

Preparémonos para decir adiós a las reuniones de hoy en día. El futuro del espacio ya está aquí.





# Búsqueda de talento

Todo parte de una gran experiencia del trabajador



Hoy en día, algunas personas eligen a las empresas igual que eligen productos de consumo. Lo que influye en su decisión no es solo el tipo de trabajo, el sueldo o el prestigio de la empresa. Las personas buscan que su trabajo tenga sentido para ellos y se hacen preguntas como «¿me encanta mi trabajo o solo me gusta? ¿Mi jefe comparte mis valores? ¿Qué opinan los demás de sus trabajos? A mi amigo realmente le encanta el suyo; tal vez a mi también podría encantarme el mío. ¿Cómo son sus oficinas? Existen muchos factores en juego cuando alguien intenta decidir dónde quiere trabajar.

Al mismo tiempo, la lucha por la búsqueda de talento nunca antes había sido tan feroz. Según la Organización Mundial del Trabajo, la tasa de desempleo mundial es más baja de lo que era hace una década y está descendiendo en los países más ricos, lo que quiere decir que las personas tienen distintas opciones para elegir. Cada industria busca nuevas formas de atraer y retener el talento. El problema se agrava cuando se trata de puestos que tienen que ver con las materias STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). Por ejemplo, según el portal de empleo Indeed, en India se duplicó la escasez de talentos especializados en estas materias entre 2014 y 2018, y la Oficina de Estadística Laboral de EE.UU. estima que la tasa de crecimiento para los trabajos STEM cuadruplica la tasa de otros empleos. A este paso, en 2020 estarían vacantes de 1 a 2,5 millones de empleos, la mayoría de ellos en el campo de la ciencia de ingeniería y la informática.

«Es un tópico decir que las personas son nuestro bien más preciado», explica Laurent Bernard, vicepresidente de Gestión de Talento Global de Steelcase. «Sin embargo, sin las personas adecuadas no existirían nuevas grandes ideas ni productos innovadores y, sencillamente, las organizaciones no podrían sobrevivir. Todavía hoy, a veces olvidamos pensar de forma estratégica acerca de cómo crear una experiencia para el trabajador que influya en su



**Tres factores cruciales en los que las empresas deberían invertir para crear experiencias de trabajadores óptimas: espacio físico, cultura y tecnología.**

decisión sobre dónde quiere trabajar y en qué medida podría comprometerse. Tradicionalmente, las organizaciones han pensado en sus oficinas como el lugar donde «aparcen» a su gente. Por el contrario, debería potenciarse de forma estratégica la oficina para generar comportamientos que fomentasen la innovación. Con el tiempo, esos comportamientos reflejarían la cultura que uno quiere para su empresa y crearían el tipo de experiencia de trabajo que la gente busca».

## Descubre qué demandan los trabajadores

No es fácil crear una gran experiencia del trabajador. Las empresas con bajo nivel de compromiso normalmente ponen en marcha iniciativas sin preguntar a sus trabajadores qué quieren. Un estudio reciente de Steelcase sobre los trabajadores de oficina globales, reveló que más de la mitad de las personas (el 51%) dicen necesitar trabajar en diferentes entornos durante el día, independientemente de que lo hagan solos o acompañados. Además, el 53% de los trabajadores dice que no encuentran el tipo de espacios que necesitan. ¿Qué más están buscando? Buscan relaciones más profundas con sus compañeros y consideran que los espacios informales pueden ayudar a fomentar la confianza (43%).

Estos datos nos muestran que las personas están insatisfechas. Los tradicionales beneficios, como los sueldos más altos, no son motivo suficiente para convencer a las personas a unirse a una nueva empresa o quedarse en la que ya están. Según el Informe de Cambio Generacional de 2017 realizado por la Lovell Corporation, para los miembros de la generación Z (nacidos entre 1994 y 2008), la cifra de su nómina ni siquiera se encuentra dentro de las tres principales prioridades. El estudio establece que «una de las mayores diferencias entre las generaciones es que la generación Z da prioridad a la pasión por su trabajo y al éxito de su carrera profesional». «Por primera vez, la pasión se posiciona como uno de los tres primeros valores en el trabajo. Los empresarios deberán mantener viva la chispa en el espacio de trabajo, asegurando que el trabajo se corresponde con los intereses individuales, proporciona crecimiento y está en consonancia con los valores de los trabajadores».

## Un enfoque holístico

Jacob Morgan, autor de «La ventaja de la experiencia del empleado»: Es un experto en cómo ganar la guerra de talentos dando a los trabajadores los espacios de trabajo que quieren, las herramientas que necesitan, y una cultura que puedan celebrar. Tras una amplia investigación y de haber entrevistado a más de 150 empresarios de todo el mundo, ha identificado tres factores cruciales en los que las empresas tienen que invertir para crear experiencias de trabajadores óptimas: espacio físico, cultura y tecnología.

Pero son muy pocas las organizaciones que piensan en estos tres factores de una manera holística. Normalmente están gestionadas por equipos separados con presupuestos separados. Los jefes de recursos humanos, tecnologías de la información e instalaciones no suelen sentarse juntos en una sala a hablar de sus puntos en común para construir



lugares donde las personas quieran trabajar. La magia se produce, explica Morgan, cuando «coinciden las expectativas, necesidades y deseos reales de los trabajadores, con el diseño organizativo de esas expectativas, necesidades y deseos». Para que se de esta coincidencia hay que observar a las personas, el espacio y la tecnología con una perspectiva holística.

### Por qué es importante

Morgan llama a las organizaciones que dan prioridad a estos tres aspectos de la experiencia del trabajador, Organizaciones Experimentales. Las define como «aquellas que han sido (re) diseñadas para conocer verdaderamente a sus trabajadores y dominan el arte y la ciencia de crear un lugar donde las personas quieran, no necesiten, ir a trabajar».

Para descubrir lo que hacen bien las Organizaciones Experimentales, Morgan ha creado el Índice de Experiencia de los Trabajadores, una encuesta que evalúa a las empresas según su nivel de inversión en el espacio físico, cultura y tecnología, y que ya ha realizado en más de 250 organizaciones mundiales. Las Organizaciones Experimentales obtienen un beneficio cuatro veces mayor que la media y unos ingresos dos veces mayor.

### Crear una gran experiencia del trabajador

El primer paso para la creación de una gran experiencia del trabajador es comprender en profundidad qué es lo que las personas quieren. Escuchando a las personas y observando su manera de trabajar, la empresas pueden adoptar un enfoque holístico para satisfacer el bienestar de las personas, ofrecer una tecnología inteligente y conectada y dar acceso a una amplia gama de espacios. Con este enfoque las empresas podrán crear lugares donde las personas quieran trabajar, sacando ventaja sobre sus competidores a la hora de buscar a los mejores y más brillantes.



A continuación, algunas ideas de los diseñadores de aplicaciones de Steelcase que pueden ayudar a una organización a crear una gran experiencia del trabajador.

#### 01 Ofrece opciones y control

Dar a las personas la libertad de trabajar donde ellos quieran proporcionándoles una serie de espacios con diferentes herramientas y atmósferas que satisfagan sus necesidades cambiantes a lo largo del día.

#### 02 Haz que sea auténtico

Crea lugares donde las personas puedan sentirse libres para ser ellas mismas. La iluminación, los materiales, los espacios informales y los elementos naturales influyen poderosamente sobre el comportamiento y comunica la marca y la cultura de la empresa.

#### 03 Dales opciones para tomarse un descanso

Piensa en las necesidades físicas y emocionales. Un buen café y opciones de comida saludable son señas de que el bienestar es una prioridad. Los WorkCafé y las cafeterías proporcionan a las personas lugares donde reunirse para tomar un café y poder conocerse mejor entre ellos. Unas relaciones más estrechas fomentan la creación de mejores ideas, lo que incrementa la sinergia del equipo y la creatividad.

#### 04 Proporciona tecnología puntera

Sin una tecnología fácil de usar y accesible, las personas no pueden realizar su trabajo, lo que a menudo causa distracción y frustración. Es importante proporcionar dispositivos móviles y tecnología de gran escala cuidadosamente integrada en los espacios, que hagan que resulte sencillo compartir ideas e información en cualquier lugar.

#### 05 Favorece la soledad

Ayuda a mantener un bajo nivel de distracción con zonas de descanso donde, a lo largo del día, las personas puedan recargar las pilas, realizar una llamada de teléfono privada o concentrarse en el trabajo simplemente apoyando la cabeza sobre sus brazos cruzados.

#### 06 Manténlos conectados a los compañeros de trabajo y a la comunidad

Invierte en oportunidades de diversidad, inclusión y de participación en la comunidad. Estas actividades dan a los trabajadores la oportunidad de desarrollar un sentido de pertenencia a la empresa y de sentir que lo que hacen y para quién lo hacen cumple objetivos de gran alcance.

Escucha nuestro podcast, leadership for innovation, donde Johanna Frelin habla sobre la experiencia del trabajador en Tengbom, uno de los estudios de arquitectura más novedosos de escandinavia.

# Protección de datos. Mediante el diseño.

No se obtendrán los beneficios de un mundo conectado (mayor innovación, crecimiento y prosperidad) a menos que las personas puedan confiar en que los datos que se están recopilando están siendo gestionados y analizados de manera responsable.

Ilustración por  
Olivia Ward



## «A medida que los datos se convierten en un recurso clave para cada negocio, la seguridad y la privacidad de los mismos se vuelven una preocupación para las organizaciones».

Stuart Berman  
Arquitecto de seguridad de IT de Steelcase

### Las acciones más pequeñas pueden tener las mayores consecuencias

Cada día damos nuestra información privada a cambio de servicios digitales. Realizamos compras on line, utilizamos motores de búsqueda o nos descargamos una aplicación, y Google, Facebook, Apple, Amazon y otras recaban datos sobre dónde vamos, qué compramos y con quién interactuamos online.

Para muchas personas se trata de un trato razonable: datos por servicios que hacen la vida más fácil, más interesante y más divertida. Otras no se sienten tan cómodas con este intercambio. Actualmente, todos esperan que su información personal sea privada y esté protegida.

«Antes, la privacidad en el espacio de trabajo tenía más que ver con la privacidad sonora, visual, del espacio y de la información», afirma la investigadora jefe de Diseño de Steelcase, Melanie Redman. «Estos son tipos de privacidad que las personas dicen necesitar para poder concentrarse.

«Lo que está cambiando es cómo pensamos en la privacidad de la información: ahora pensamos en la privacidad de los datos y en la privacidad psicológica, porque nuestra percepción de la privacidad influye en todas nuestras otras experiencias. La privacidad está más contextualizada en el espacio de trabajo, se ha vuelto más personal y es una materia que cada vez tiene más importancia en todas las organizaciones».

### La privacidad en un mundo conectado

La privacidad no es algo nuevo para Steelcase. La empresa lleva realizando investigaciones sobre privacidad en el espacio de trabajo desde hace más de dos décadas, y hace tres años comenzó a estudiar los problemas que plantea la privacidad digital.

«Las organizaciones han formulado hipótesis acerca de la privacidad digital, pero nunca las han comprobado. Las hipótesis se basaban en que las personas están dispuestas a intercambiar datos a cambio de servicios de búsqueda

por internet o conectar con los demás a través de redes sociales, por lo que podrían estar dispuestas a hacer lo mismo en el trabajo. En otras palabras, estarían dispuestas a permitir la recopilación de datos a cambio de servicios empresariales útiles. Quisimos comprobar esas hipótesis», afirma Redman.

Steelcase encuestó a 3000 personas alrededor del mundo sobre su privacidad en el espacio de trabajo. Una observación importante: los hábitos de los trabajadores con respecto a la privacidad son bastante uniformes a través de las geografías, los géneros y las demografías. Este hecho pone en duda cosas que popularmente se piensan de la privacidad, como suponer que los trabajadores más jóvenes, que constantemente comparten información a través de las redes sociales, están menos preocupados por la privacidad de los datos. Resulta que los hábitos con relación a la privacidad no varían según la edad sino que varían según el tipo de organización y la forma en la que uno trabaja.

Los hábitos con relación a la privacidad difieren, por ejemplo, según la movilidad que tenga el trabajador, la facilidad con la que adopte la nueva tecnología o cómo de colaborativo sea en el trabajo.

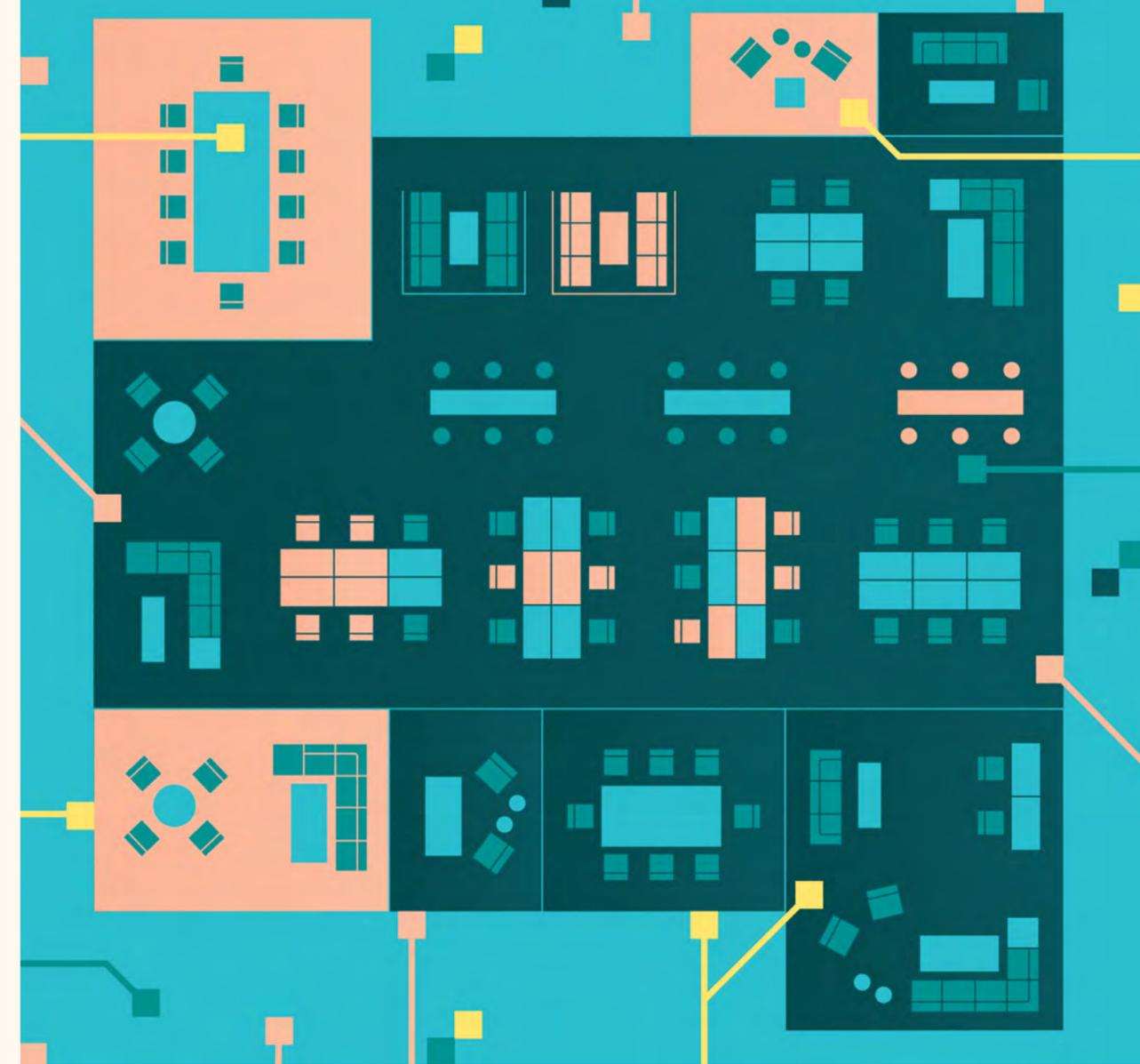
Dos dimensiones de privacidad han pasado a estar en primer plano para los trabajadores. Una es la capacidad de controlar los estímulos y las distracciones, consecuencia de espacios de trabajo más abiertos y del uso de dispositivos móviles. Es difícil encontrar tiempo para la tranquilidad, un momento privado, y es incluso más difícil desconectar del trabajo. Se puede controlar los estímulos gracias al espacio físico de trabajo y Steelcase cuenta con varias estrategias que ayudan a las empresas a proporcionar espacios privados, de descanso y para desconectar.

La segunda cuestión importante es controlar la información. La proliferación de datos y la facilidad con la que se puede agregar y sacar provecho de la misma, hacen que sea más difícil controlar quién posee nuestra información y qué se hace con ella. Perder el control de los datos provoca ansiedad porque controlar la información es esencial.

«El mundo se está volviendo cada vez más digital y controlado por los datos y estamos entrando a una velocidad de vértigo en un futuro en el que todo estará conectado. A medida que los datos se convierten en un recurso clave para cada negocio, la seguridad y la privacidad de los mismos se vuelven una preocupación para las organizaciones», afirma Stuart Berman, arquitecto de seguridad de IT de Steelcase.

Para garantizar una recopilación, análisis y gestión de datos responsable, Steelcase diseña todos sus productos tecnológicos según estrictos estándares de privacidad y seguridad. «Sabemos lo importante que es tanto para las empresas como para las personas controlar su información. Por eso, antes de desarrollar cualquier producto, en Steelcase establecemos una serie de principios de privacidad y de protección de datos mediante el diseño», afirma Barbara Hiemstra, experta en privacidad.

(Para conocer más sobre esta profesión, ve a: «conozca a la experta en seguridad de Steelcase» en la siguiente página.)



Las mediciones del espacio y las herramienta de análisis diseñadas para mejorar el espacio de trabajo deben incluir las más punteras protecciones de privacidad para que el usuario no se pueda identificar.

### Conozca a la experta en seguridad de Steelcase

Las vulneraciones de la seguridad, el seguimiento de usuarios en redes sociales, la protección y la seguridad de los datos contra los ciberataques, son algunas de las realidades a las que tiene que enfrentarse el mundo conectado y que han fomentado la creación de una nueva profesión: el experto en privacidad. Se trata de un puesto cada vez más común en las empresas on line y de software. Barbara Hiemstra es una de las primeras expertas en privacidad en el sector de los espacios de trabajo.

«Formo parte del equipo de seguridad de IT que interactúa con investigadores, diseñadores, desarrolladores de software, expertos legales y demás personas que ayudan a asegurar que la privacidad sea una parte integral del proceso de diseño. Recomendamos tecnologías que

mejoren la privacidad para reducir los riesgos de privacidad, realizamos evaluaciones de riesgo y ayudamos a integrar la privacidad en el ciclo de vida de la ingeniería de software», apunta Hiemstra.

Su equipo también informa a los usuarios sobre ciberhigiene: comportamiento individual para mantener una presencia on line «saludable» (segura). Esto incluye el mantenimiento de contraseñas, actualizaciones de software y de antivirus, realizar copias de seguridad y otras estrategias. El contenido está disponible para los distribuidores de Steelcase, que a su vez pueden ponerlo a disposición de los clientes.

«El big data es una herramienta asombrosa, pero tiene que ir de la mano de una gran responsabilidad».

## Diseño centrado en el usuario

Este enfoque deriva del proceso de diseño centrado en el usuario que hace tiempo viene realizando Steelcase para el desarrollo de nuevos productos. «No creamos una silla, por ejemplo, basándonos en lo que pensamos que quiere el cliente. Primero hablamos con él, hacemos un trabajo de campo y observamos cómo trabajan las personas y las tareas que desempeñan. Recogemos insights a partir de esas observaciones, y centramos todo el proceso de ingeniería y diseño alrededor de ellos. Hacemos el mismo trabajo cuando desarrollamos nuestros productos digitales», afirma Redman.

Uno de los primeros productos digitales de Steelcase, presentado en 2017, es Workplace Advisor. Este producto recopila datos sobre cómo está siendo utilizado el espacio de trabajo para ayudar a las organizaciones a comprender cómo usar de manera más eficiente sus bienes inmuebles y crear espacios de trabajo más eficaces.

«Somos completamente transparentes durante todo el proceso de recopilación de datos del cliente con Workplace Advisor. Le informamos de cómo los utilizamos y cómo los aseguramos. Queremos que los clientes comprendan completamente el proceso», afirma Shawn Hamacher, consultor general adjunto de Steelcase.

«La privacidad por medio del diseño, significa que ésta está incluida dentro de todos nuestros productos digitales desde su propia concepción. La privacidad forma parte del ADN de cada uno de nuestros productos digitales».

Para salvaguardar la confidencialidad y privacidad de los datos recopilados con Workplace Advisor, Steelcase utiliza la plataforma Microsoft Azure IoT que garantiza una fuerte seguridad y privacidad. Además, los sistemas Workplace Advisor se auditan en el marco de los Controles de Organización de Servicios (SOC 2). Llevados a cabo por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, incluyen auditorías de terceros e informes a disposición de los clientes de Steelcase que utilicen Workplace Advisor.

**«La privacidad por medio del diseño, significa que ésta está incluida dentro de todos nuestros productos digitales desde su propia concepción. La privacidad forma parte del ADN de cada producto digital».**

Shawn Hamacher  
Consultor general adjunto de Steelcase

## Un estándar global

Evidentemente, los estándares de privacidad evolucionan. Por ejemplo, recientemente Europa se ha puesto a la cabeza en privacidad digital estableciendo el Reglamento General de Protección de Datos, o RGPD, que entró en vigor en mayo. El RGPD aumenta la protección de la privacidad para todas las personas de la UE. Steelcase cumple la normativa RGPD en todos los productos digitales de sus clientes, no solo en los que son para Europa sino en los de todo el mundo.

«Es la normativa más estricta a nivel mundial en lo referente a la privacidad y la seguridad de los datos y nosotros la utilizamos en todos los datos de nuestros clientes. No tiene nada que ver que se trate de un cliente de Steelcase de Europa, Asia, África, Norteamérica o Sudamérica. En cualquier país, nuestros productos digitales cumplen la normativa RGPD», afirma Berman.

«Queremos que todos nuestros clientes comprendan que la privacidad y la seguridad por medio del diseño significan transparencia en nuestro modo de actuar, en la forma en que recopilamos y utilizamos los datos, y en cómo los protegemos», añade Hamacher. «No existe privacidad sin seguridad. La privacidad comienza con la protección de los datos».

Lo mismo se aplica a todos los productos digitales de Steelcase, incluyendo el Steelcase Find, una aplicación móvil que ayuda a las personas a ubicar rápidamente espacios de trabajo y compañeros, que hace que sea más fácil conectarse y colaborar, labor fundamental dentro de la economía de la innovación.

«Partir de unas expectativas altas y unos requisitos muy exigentes, siempre ha formado parte de Steelcase», apunta Steve Rodden, que lidera el equipo de desarrollo de los productos Smart + Connected. «Como empresa, estamos acostumbrados a lidiar con las disposiciones reglamentarias, los estándares de calidad y con las cuestiones relativas al cumplimiento de nuestras soluciones. No solo queremos cumplir las normas básicas, queremos llegar a la excelencia en esas áreas, y es por ello que establecemos nuestros propios requisitos de diseño, ingeniería y fabricación que son incluso mayores. Hacemos lo mismo cuando se trata de productos digitales. Queremos ser líderes dentro del campo de la privacidad y la seguridad de los datos, por lo que nos ha resultado sencillo establecer estrictos estándares de privacidad y seguridad de los datos como parte de nuestro proceso de desarrollo».

Los negocios se basan en datos. Cada vez que intercambiamos información por un producto digital, ayudamos a fomentar la nueva economía global. Los usuarios deben poder confiar en que las organizaciones son completamente transparentes en lo que respecta a la recopilación, el almacenamiento y el análisis de los datos.

«Es importante que nuestros clientes sepan que las transacciones diarias de datos a cambio de servicios de apoyo, se basan en principios de privacidad y seguridad», afirma Hamacher. «Durante más de cien años hemos respaldado nuestros productos y eso no va a cambiar porque se trate de productos digitales. La forma en la que actuamos es la manera en la que siempre hemos hecho negocios. Se trata de una cuestión de confianza».

# Tener opciones está de moda

## Cómo la artesanía, los datos y la robótica están remodelando la calidad

Han cambiado muchas cosas desde que Henry Ford dijera la frase «cualquier cliente puede tener el coche pintado del color que quiera, siempre que sea negro». Las organizaciones quieren productos únicos a medida que van desarrollando una cultura que satisfaga las nuevas necesidades de los trabajadores. Hoy en día, tener opciones es lo más importante. Múltiples opciones.

Pero, ¿se pueden fabricar a gran escala aquellos productos que buscan tanto los consumidores como las organizaciones? Creemos que sí. En gran parte, porque estamos aprendiendo a actuar como artesanos a gran escala.

¿Qué impacto tendrá en la fabricación y en la calidad el hecho de aumentar la variedad? Sabíamos que el vicepresidente de Operaciones Globales de Steelcase, Robert Krestakos, tenía muchas cosas interesantes que decir al respecto. Cuando le entrevistamos, le preguntamos sobre el papel que juega hoy la tecnología en la calidad y qué podemos esperar del futuro.





**360: ¿Cómo se puede mantener una imagen común en un entorno que no deja de moverse y en el que las personas quieren dejar su huella?**

**Robert Krestakos:** Este trabajo es un privilegio. En Steelcase todos lo sentimos así. Está claro que tenemos que reducir la distancia que existe entre el mundo de la alta gama, gran volumen, fabricación a escala y la demanda de lo que realmente es único, individual y personalizado. Pero abordamos la tarea con un sentido optimista y artesanal.

Hoy en día, se trata de algo más que de ser capaces de ofrecer multitud de colores y configuraciones. Creo que la calidad tiene que ver con el diseño y la ingeniería para obtener resultados predecibles y consistentes, pero esto no quiere decir que tengas

que hacer siempre la misma cosa con pocas o ninguna variación. En nuestra industria, existe una gran complejidad en la logística para que nuestros clientes puedan obtener productos completos, a tiempo y sin daños. El uso de las matemáticas y las ciencias es una de las claves para gestionar toda esa complejidad. Nuestras herramientas y capacidad de gestión de datos nos proporcionan libertad creativa y flexibilidad en la ingeniería. Nos permite ser más productivos; podemos observar múltiples opciones de diseño y saber inmediatamente si se trata o no de diseños viables desde el punto de vista de la calidad y el ciclo de vida. Después, podemos adaptarlos y agilizarlos con seguridad. Los procesos pueden ser (y son) diseñados para facilitar que se pueda trabajar de una manera

completamente uniforme con una amplia gama de configuraciones.

**360: ¿Cómo se consigue esa destreza?**

**RK:** En primer lugar, tenemos que ser conscientes de que nos estamos enfrentando a distintos tipos de normas. Hoy en día, tenemos que contar con procesos que nos permitan ser hábiles y tomar decisiones rápidas. Pero al mismo tiempo, tenemos que mitigar el riesgo y mantener productos asequibles. Tenemos que pensar en cuestiones como si un proveedor forma parte habitual de nuestra cadena de suministro o si necesitamos dicho suministro solo de manera puntual, en la parte artesanal de nuestro negocio.

¿Cómo podemos gestionar la certificación, la responsabilidad y la garantía?

## Nuestras herramientas y capacidad de gestión de datos nos proporcionan libertad creativa y flexibilidad en ingeniería.

¿Cómo podemos embalar los productos? La ingeniería de embalaje, la ingeniería de fabricación y el diseño industrial son disciplinas distintas. Debe existir un alto grado de coordinación. Tenemos que pensar en soluciones integrales, incluso si se trata de un pedido aislado. Queremos mantener, siempre que podamos, algunas de las ventajas inherentes a nuestro volumen y capacidad de crecimiento.

**360: ¿Por qué son importantes para el cliente el volumen y la escalabilidad?**

**RK:** Uno de los beneficios más evidentes es el menor coste. Nuestros años de experiencia e investigación nos permiten compartir piezas y materiales que han sido comprobados en múltiples productos. La silla de oficina Series 1 es un buen ejemplo de ello. La silla, liviana y compacta, incorpora muchas características de rendimiento, estilo, funcionalidad y variedad de otras sillas, pero a un precio más bajo. No prescindimos de ninguna de sus funciones por producir una opción menos costosa para nuestros clientes. Nuestra tradición y nuestro pensamiento holístico entran en juego en cada cosa que construimos.

**360: Hoy en día la tecnología está presente en casi todas las conversaciones. ¿Qué supone este hecho, un riesgo o una ventaja?**

**RK:** No hay duda de que los datos están impulsando la fabricación. En un mundo de tecnología avanzada y big data, la capacidad de ser más preciso en la predicción de puntos débiles mejora enormemente gracias a las simulaciones y al análisis de los datos. ¿Reemplazará esa capacidad la necesidad de probar físicamente los productos? Tal vez sea así algún día. En un futuro próximo, será probablemente un complemento importante de los enfoques tradicionales.

Es importante tener en cuenta, también, que estamos haciendo grandes avances en el proceso de producción gracias al Internet Industrial de las Cosas (IIoT). Está cambiando realmente los roles de las personas dentro de la fábrica. Por ejemplo, los jefes de zona tienen acceso en tiempo real a los datos sobre cómo va la actividad productiva y puede realizar ajustes sobre la marcha. Se pueden instalar sensores de varias formas para detectar anomalías en la ejecución. Si las fun-



Bob Krestakos (derecha) Director de Operaciones de Steelcase y Dan Spaak Responsable de línea de Series 1

ciones de la tolerancia de la maquinariade ciertos equipos comienza a cambiar, el IIoT puede alertarnos antes de que llegue a ser un problema en la parte que nos corresponda. A esto lo llamamos la Voz del Proceso (VoP).

Aplicamos big data (datos con los que no contábamos antes del IIoT) y realizamos análisis de manera más disciplinada y rigurosa durante el proceso, buscando patrones que nos conduzcan a las causas raíz, y encontrando la forma de obtener calidad mucho antes de llegar al proceso de desarrollo e ingeniería. Todo esto hace nuestro trabajo más fácil.

**360: La robótica es un área de la tecnología emocionante y en constante cambio. ¿Qué hay de la preocupación de que la robótica sustituya a los trabajadores?**

**RK:** Nuestro compromiso con la tecnología siempre aporta valor al cliente y aumenta nuestro rendimiento. Es probable que algunas tecnologías puedan cambiar la naturaleza del trabajo y dejar obsoletos ciertos tipos de empleo, no se trata de nada nuevo pero ese no es nuestro principal objetivo. Queremos encontrar formas de trabajar más eficaces que

mejoren nuestros productos desde el punto de vista de su aspecto, calidad y precio. La tecnología incluso podría generar empleo en algunos casos.

**360: ¿Algunas palabras sobre qué podría depararnos el futuro?**

**RK:** Cuando decimos que «la calidad está en los detalles», no nos referimos a la calidad de un único producto. Nos estamos refiriendo a toda la experiencia a la hora de hacer negocios con nosotros, desde colocar un pedido haciéndolo pasar por las fases de planificación, origen, fabricación y entrega, hasta llegar al cliente y cambiar, si es necesario, cualquier fase del proceso. Todo cuenta. Las expectativas aumentan cada año, lo cual me parece algo apasionante. Uno se siente orgulloso cuando consigue realizar algo que tiene un alto nivel de dificultad y que requiere destreza, cuando consigue encajar todas las piezas.

*Para escuchar más sobre cómo una nueva visión de la calidad y la artesanía moderna está influyendo en el diseño de Coalesse, escucha el podcast 360 RealTime «The Evolution of Quality and Craft.».*



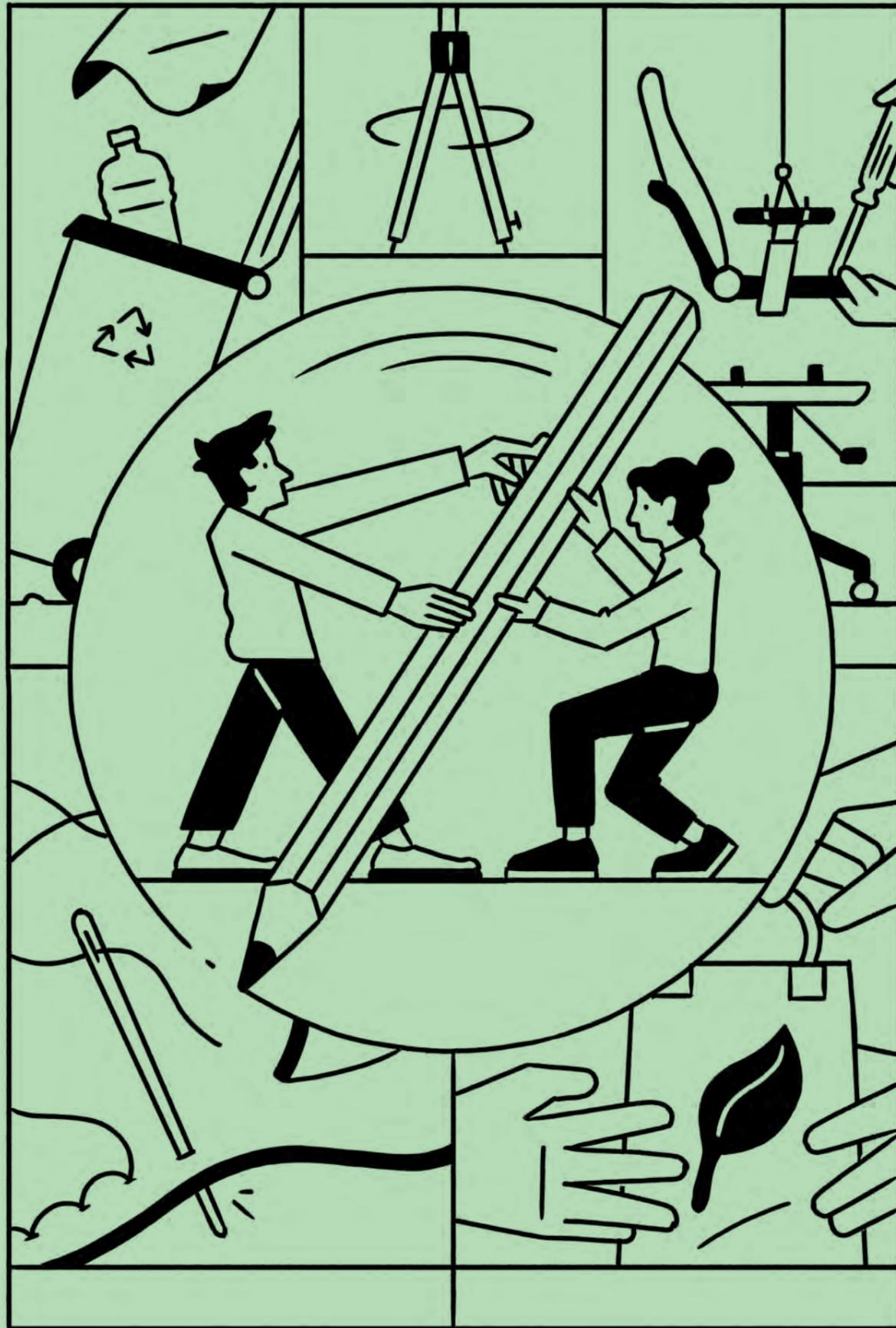


Ilustración por  
Lennard Kok



# El futuro es circular

Cómo la economía circular está convirtiendo lo antiguo en nuevo

El equipo de Steelcase innovó con fibras naturales para fortalecer vaqueros reciclados y producir tableros para mesas.



# Steelcase se une a Ikea, Google, H&M como finalistas de los Circular Awards.

El sistema de economía lineal con el que hemos estado conviviendo y que está en camino de desaparecer consiste en hacer, tomar, tirar y repetir. La economía circular (EC) tiene como objetivo reemplazar este viejo modelo e inspirar a las empresas, la comunidad y a la próxima generación de intelectuales a diseñar un enfoque sistémico regenerativo y restaurador de la economía y de la forma en que vivimos. Las empresas llevan la voz cantante, reinventando sus productos y servicios, y desechando sus actuales modelos de negocios para desarrollar nuevos valores.

Cada año, The Circulars, principal programa de premios a nivel mundial en economía circular, reconocen los esfuerzos de las organizaciones. Steelcase ha sido nombrada finalista en 2018, junto con otras siete organizaciones multinacionales, por ser pionera en impulsar de manera simultánea el crecimiento y la sostenibilidad.

No ha sido una tarea fácil llegar hasta esta posición. Los finalistas fueron seleccionados de entre aproximadamente unas 300 inscripciones de más de 45 países. IKEA obtuvo el galardón de la categoría multinacional, mientras que Steelcase fue nombrada finalista junto con Google, la empresa de reciclado de recursos GEM, el productor de electricidad y gas Enel y las tiendas de moda C&A y H&M. Tras 106 años formando parte de la industria del mueble, la nominación indica que Steelcase continúa avanzando en su antiguo compromiso hacia un negocio más circular y sostenible.

## ¿Qué es exactamente la economía circular?

Dicho de una manera simple, el concepto de economía circular se refiere al uso de recursos durante la mayor cantidad de tiempo que se pueda y, una vez agotados, recuperar y/o reconvertir los materiales en algo nuevo. Evitar el gasto mediante la reutilización, el reacondicionamiento y el rediseño, manteniendo esta mentalidad durante todo el proceso de diseño y no solamente al final del mismo. El concepto de «la cuna a la cuna», se dio a conocer por el trabajo: “Cradle to Cradle. Rediseñando la forma en que hacemos las cosas” de Michael Braungart y William McDonough y ha sido fundamental en la práctica del desarrollo de productos de Steelcase.

Circular Economy 100 de la Ellen MacArthur Foundation es una comunidad donde Steelcase y organizaciones similares pueden compartir sus mejores prácticas, buscar recursos y crear nuevas relaciones que impulsen el cambio. La fundación describe la EC como la necesidad de «redefinir el crecimiento, centrándose en los beneficios positivos para la sociedad. Esto supone una desvinculación gradual de la actividad económica, que va desde el uso de los recursos limitados hasta la forma en que se eliminan los residuos». Participar en la red CE100 es una de las múltiples formas que tiene Steelcase de avanzar en el campo de la EC dentro de la industria del mueble.

Para evitar que los trozos sobrantes de madera se desecharan, el equipo de operaciones de Steelcase vio la oportunidad de ofrecer un nuevo material: madera en tabloncitos gracias a la unión de distintas maderas sobrantes, se ha ahorrado 1 millón de dólares y se han salvado más de 400 árboles.



Los jueces evalúan a las empresas por demostrar innovación en sus negocios actuales y por cómo integran la economía circular en sus modelos de negocio. Los jueces de The Circulars quedaron especialmente impresionados con cinco aspectos de los esfuerzos en EC que realiza Steelcase:

- 1 El profundo compromiso con la estrategia de la economía circular
- 2 Liderazgo mundial con más de 50 productos Cradle to Cradle Certified™ y su enfoque continuo en la mejora del diseño
- 3 Reconocer el valor empresarial de adoptar modelos de negocio circulares a través de sistemas de productos y servicios, como la recuperación de activos, y programas de redistribución (EcoServices, Phase 2), pago por uso (Event Experiences) y otras alternativas a los modelos de propiedad
- 4 Métodos de exploración de los futuros modelos de negocio y tecnologías para demostrar innovación en economía circular
- 5 Métodos de implementación a partir de más de 20 modelos de trabajo que incluyen la economía circular en su definición, desarrollo de materiales y productos sostenibles y establecer las bases para la excelencia empresarial.

## Más allá de los productos

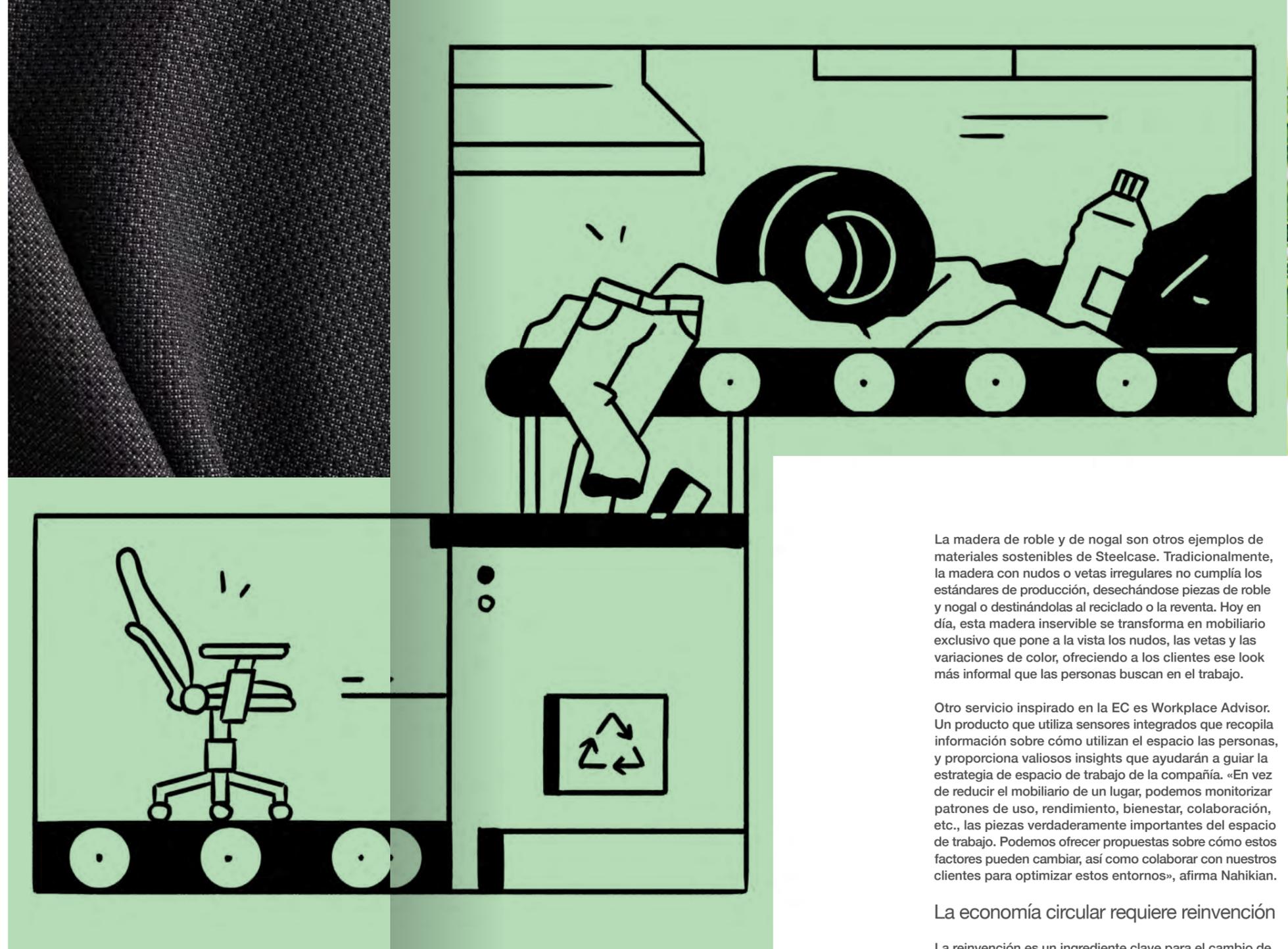
Angela Nahikian, directora de Sostenibilidad Global de Steelcase, afirma que los resultados de las organizaciones y la sostenibilidad van de la mano. Y añade que rediseñar los modelos de negocio bajo la lente de la EC supone un «gran gancho comercial». Los primeros cálculos desarrollados por la Ellen MacArthur Foundation y su socio McKinsey & Company, sugieren que la adopción de los principios de la economía circular puede generar en Europa una red de beneficios económicos que alcanzaría los 1,8 billones de euros en 2030, duplicando los beneficios obtenidos del actual modelo lineal. Del mismo modo, muchas empresas e industrias predicen que los posibles ingresos de los modelos de EC podrían multiplicarse entre 2 y 6 veces.

Steelcase, con su mentalidad empresarial innovadora, está adoptando un enfoque de pensamiento sistémico para el diseño, la resolución de problemas y la planificación del futuro. El pensamiento sistémico tiene en cuenta la imagen holística analizando las interdependencias y las relaciones entre los distintos aspectos de un sistema. «Solemos centrarnos en un determinado número de áreas problemáticas relacionadas con la sostenibilidad como puede ser el desecho de productos. Por supuesto, esto no deja de ser importante, pero debemos mirar a estos problemas como lo que realmente son: síntomas de algo mucho mayor, un modelo económico insostenible. La economía circular necesita que observemos todo nuestro sistema de negocio», aclara Nahikian.

Esta concepción de los sistemas sigue inspirando el desarrollo y la expansión de los modelos de negocio circular de Steelcase. Dan Dicks, director global de servicios de final de uso de Steelcase, recalca la importancia de seleccionar las competencias clave a desarrollar mientras se trabaja en iniciativas de EC. «No puedes hacerlo todo. Tienes que comenzar con las áreas en las que se pueda trabajar con los modelos circulares», y añade que él y su equipo se están tomando las cosas «de manera tranquila y consciente».

Por ejemplo, Dicks y su equipo desarrollaron programas para recuperar mobiliario de empresas que ya no lo necesitan y crear planes para redistribuirlos. La estrategia funciona. En 2016 se recuperaron 2.200 puestos del Ministerio Francés de Ecología, lo que supuso 12.000 m3 de mobiliario que no acabó en el vertedero y entró a formar parte del programa de reciclaje y reutilización de otras organizaciones.

El mobiliario no es lo único a lo que Steelcase está dando una nueva vida. La colección New Black de acabados comienza con retales de la fábrica de la empresa en Athens (Alabama). Se reciclan en hilo, se tiñen de negro y se vuelven a transformar en nuevas telas para productos de sillería. Con un 100% de material reciclado, se producen cinco patrones realmente bonitos que vuelven a colocar los materiales en el espacio de trabajo. La industria del diseño ha premiado a New Black con el premio a la innovación en Neocon 2016.



Gracias a la mezcla de PET de envases reciclados con tejidos fundidos, Steelcase creó una línea de cinco Tejidos New Black, hechos con materiales reciclados 100%.



La madera de roble y de nogal son otros ejemplos de materiales sostenibles de Steelcase. Tradicionalmente, la madera con nudos o vetas irregulares no cumplía los estándares de producción, desechándose piezas de roble y nogal o destinándolas al reciclado o la reventa. Hoy en día, esta madera inservible se transforma en mobiliario exclusivo que pone a la vista los nudos, las vetas y las variaciones de color, ofreciendo a los clientes ese look más informal que las personas buscan en el trabajo.

Otro servicio inspirado en la EC es Workplace Advisor. Un producto que utiliza sensores integrados que recopila información sobre cómo utilizan el espacio las personas, y proporciona valiosos insights que ayudarán a guiar la estrategia de espacio de trabajo de la compañía. «En vez de reducir el mobiliario de un lugar, podemos monitorizar patrones de uso, rendimiento, bienestar, colaboración, etc., las piezas verdaderamente importantes del espacio de trabajo. Podemos ofrecer propuestas sobre cómo estos factores pueden cambiar, así como colaborar con nuestros clientes para optimizar estos entornos», afirma Nahikian.

## La economía circular requiere reinención

La reinención es un ingrediente clave para el cambio de la economía lineal a la circular, y esto no sucede de la noche a la mañana. «La construcción de modelos de EC completamente funcionales puede llevar años, pero las primeras ventajas del cambio podrían ser significativas para los clientes, los socios y las empresas», apunta Nahikian. «Se trata de un proceso intencional que requiere de un compromiso a largo plazo, una profunda colaboración y una línea de actuación clara».

Desde sus comienzos, Steelcase tiene la misión de impulsar la innovación de empresas sostenibles. Cuestionar los principios de diseño y las hipótesis de negocios existentes es un gran reto, pero es algo que Steelcase ha hecho en otras ocasiones. «Para nosotros, la sostenibilidad siempre ha supuesto un valor creativo, pero se va a poner mucho más interesante. La EC es una manifestación de nuestro propósito» afirma Nahikian.

# Innovación redefinida

---

Cómo un equipo de pensadores rompedores  
cambió la manera de sentarse





**«Pensar de manera sencilla es difícil. Uno de los principios fundamentales del diseño es depurar las cosas hasta su esencia y comprender qué es lo absolutamente necesario, llegar a la génesis del problema».**

**James Ludwig**  
Vicepresidente de Diseño Global e  
Ingeniería de Productos de Steelcase

Así es como vemos la innovación. Un pequeño equipo, liderado por Ludwig, imaginó una innovación sin precedentes desarrollando SILQ, un tipo de silla completamente novedoso para los espacios de trabajo. Para algunos, la innovación puede parecer alquimia y Ludwig puntualiza: es una transformación parecida a la magia. Pero cualquier truco de magia, explica, se produce tras conseguir un equipo de pensadores rompedores que sean capaces de crear un nuevo proceso pendiente de patentar y una innovación sin precedentes.

SILQ es original porque sus materiales, forma y construcción se adaptan de manera natural cuando una persona se sienta sobre ella. Prescinde de toda la mecánica que normalmente encontramos debajo de la mayoría de las sillas y la reemplaza por una silueta elegante con una única regulación, la altura del asiento.

#### El equipo

El equipo cuenta con una mezcla de ideas frescas y décadas de experiencia a sus espaldas. Está encabezado por Ludwig, un inventor de vocación que construye robots y dedica su tiempo libre a trabajar en su pequeña colección de motores de coches y barcos de 1958. El ingeniero jefe, Kurt Heidmann, ayudó a diseñar submarinos nucleares tiempo antes de dedicarse al diseño de mobiliario. El director de Diseño Global, Bruce Smith, fue operario de grúas de 40 toneladas y diseñó interiores de aviones personalizados antes de comenzar su carrera de 32 años de experiencia dentro del mundo de la sillería en Steelcase. El diseñador principal, Mark Spoelhof, es un piloto amateur de coches de carreras y un creador consumado que ha construido su propio barco y su propio



establo. El ingeniero senior de Producto, Nick Deevers, creó su propia empresa de ingeniería justo al salir de la universidad, y le apasiona tanto fabricar cosas que al taller de carpintería que tiene en su casa lo ha llamado «la tienda». Juntos, abordaron este rompecabezas de ingeniería y diseño de una forma valiente.

#### «Adoptamos un enfoque radical y confiado».

La idea de SILQ nace en un simple boceto que Ludwig dibujó en 2008. La idea de un diseño sencillo sin regulaciones, para las personas que estaban cambiando constantemente de espacios, no pudo adaptarse a los tiempos porque los materiales, la impresión en 3D, el diseño por ordenador y las tecnologías de moldeo y fabricación no estaban lo suficientemente desarrolladas para poder ayudar a resolver el problema y el proyecto terminó por suspenderse.

Pero la idea se resistía a morir. Durante una excursión anual a TED, Ludwig oyó una charla de la velocista paralímpica Aimee Mullins y quedó intrigado sobre la durabilidad, la flexibilidad y la capacidad de respuesta de las piernas protésicas de la corredora. Se inspiró en la capacidad de respuesta de la fibra de carbono en el movimiento de un atleta. Se puso en contacto con el ingeniero jefe, Heidmann, y ambos decidieron que había llegado la hora de volver a trabajar en el boceto anterior.

«Cometimos algunos fallos espectaculares», afirma Heidmann. «Tuvimos que averiguar cómo hacer que fuera robusta y sencilla. Volví a casa más de una vez pensando que aquello no iba a funcionar».

Pero el equipo estaba convencido. No solo identificaron el reto, sino que también se encontraban en el contexto adecuado y contaban con las personas correctas. «Se daban todas las circunstancias para poder trabajar en el proyecto», a afirmó Spoelhof. «Todo lo que hacíamos era por la silla. Cada decisión que tomábamos era para mejorarla y simplificarla».

Desde el comienzo tuvimos una clara misión: Construir una silla que te acompañara siguiendo todos tus movimientos sin obligarte a realizar regulaciones mecánicas. El gran avance llegó con el estudio de las propiedades de la fibra de carbono. Un experimento para comprender el material y el proceso ya había dado como resultado LessThanFive, la silla de Coalesse ligera y resistente.

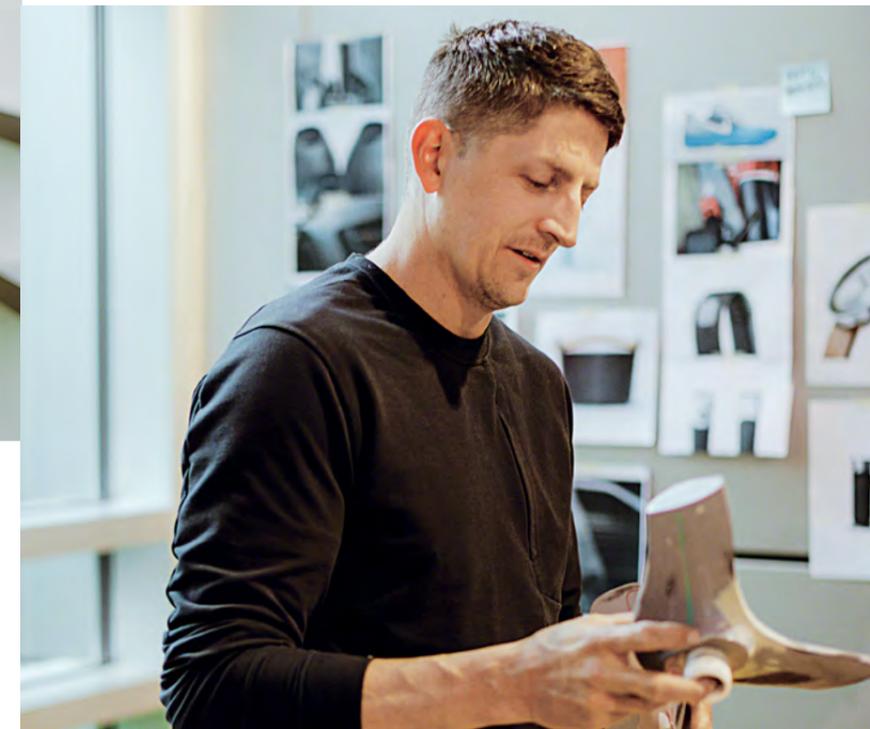
#### «Si podemos aportar más rendimiento y sujeción a través de un sistema más sencillo para el usuario, entonces hemos hecho un buen trabajo».

SILQ es extremadamente resistente, increíblemente fina y responde con precisión. Los titulares ya hablan de ella como «revolucionaria», «el futuro de las sillas de oficina», y como una silla de la que «nunca te querrás levantar».

«Cuando la gente se sienta en ella y se reclina, tiene la sensación de que sigue su movimiento», afirma Deevers. «Esto no es algo casual. Para facilitar su uso, hemos hecho hincapié en dónde y cómo se mueve para que la resistencia cambie en función de la estatura y la postura que adopte la persona. La ingeniería y el diseño son inseparables porque son lo que hacen ese movimiento más simple».



Arriba  
Bruce Smith  
Global Design Director  
Derecha  
Mark Spoelhof  
Principal Designer



## «Cuando la gente se sienta en ella y se reclina, tiene la sensación de que sigue su movimiento»

Nick Deevers  
ingeniero senior de Producto

Karly Williamson, Product Manager SILQ, trabajó con el equipo para desarrollar combinaciones de materiales sin precedentes.



### «SILQ es el testimonio de una mentalidad innovadora.»

Una vez que el equipo se puso manos a la obra, SILQ se desarrolló a una velocidad abrumadora, 18 meses desde la formación del equipo hasta completar el producto. Smith afirma que comenzó con una serie de propuestas pequeñas y asimétricas y las diversificó para repartir el riesgo, lo que finalmente supuso una inversión bien fundada.

«Requería coraje. No podíamos eliminar el riesgo. Asumimos el riesgo con algo de conocimiento, pero no lo sabíamos todo», explica Smith.

Con cada propuesta, el equipo aprendía más, realizando prototipos y modelos tan rápido como podía. Gracias a sus primeras investigaciones sobre de materiales, tecnología y comportamiento humano, fueron capaces de avanzar rápidamente. Primero, usando fibra de carbono, descubrieron cómo construir un sistema sencillo en el que el propio material se convierte en el mecanismo. Una silla más orgánica que mecánica. La solución llegó al mismo tiempo que las nuevas formas de trabajo en las que las personas se mueven con más frecuencia en sus espacios de trabajo y pasan menos tiempo en puestos asignados.

### «A veces era desalentador. Y otras, muy emocionante.»

Sin embargo, crear un sistema sencillo con fibra de carbono era solo el primer paso. Ludwig dice que inventar es crear algo nuevo, pero para innovar tienes que crear algo que pueda tener un impacto real en el día a día de muchas personas. La experiencia en la observación del trabajo de las personas y una buena dosis de intuición, condujeron al equipo a pensar que muchas personas querían una silla que respondiera sin tener que realizar múltiples ajustes. Pero las sillas de fibra de carbono no estaban al alcance de todos, se trataba de un proceso costoso. El equipo no quería que SILQ estuviera solo al alcance de unos pocos.

Por ello, Ludwig se dirigió a su equipo para pedirles que resolvieran un nuevo problema: Encontrar la forma de crear SILQ usando un material que imitase las propiedades de la fibra de carbono pero que fuera más asequible. Comenzaba otro reto, en curso de patentar, para crear SILQ utilizando un polímero de alto rendimiento con un coste inferior a la fibra de carbono y asequible para todos los bolsillos.

«Para mí, cuando miro atrás, pienso que fue uno de los mejores retos de mi carrera profesional», revela Deevers. «Teníamos que crear una nueva composición de materiales y un nuevo proceso. No hay nada mejor que eso».



Kurt Heidmann Chief Engineer (a la derecha) y Nick Deevers Senior Product Engineer (a la izquierda)



### «Estaríamos locos si ignorásemos el impacto que representa SILQ más allá de la propia silla».

Para este equipo, SILQ no supone un punto final. Es un comienzo muy emocionante.

«La primera vez que mostramos SILQ a alguien está encantado, siempre ocurre lo mismo, es asombroso», afirma Spoelhof. Dice que se supone que este tipo de innovaciones solo ocurre una vez cada diez años en la carrera de una persona. Pero lo que el equipo sabe ahora puede romper esa vieja regla.

«Cómo llegamos hasta ahí y el producto en sí, son ahora nuevas herramientas que tenemos en nuestra recámara», afirma Deevers. «Podemos hacer cosas, cosas que nunca antes habríamos creído posibles. Demos un paso atrás y pensemos qué podemos hacer ahora»

Si quieres escuchar a los miembros del equipo SILQ compartir sus experiencias y pruebas que llevaron al diseño final, no dudes en escuchar los podcasts 360 Real Time de Steelcase.



Idónea para espacios de colaboración, SILQ responde a los movimientos naturales del cuerpo con una única regulación, la altura del asiento.



Con influencia danesa, su estilo le invita a sentarse, sentirse en casa y experimentar el concepto danés de "hygge".



*Arriba*

La amplia gama de combinaciones de materiales y acabados de SILQ crea un lienzo para la expresión personal.

*Izquierda*

La silueta de SILQ aporta un toque de sofisticación en la oficina donde se sentirá a gusto, independientemente de donde se siente.



# SILQ

## Innovación. Arte. Rendimiento.

SILQ está diseñada para las personas en constante movimiento. Los trabajadores que se pasan el día de una reunión o de una actividad a otra, cada vez se sientan menos en un único puesto asignado todo el día. Tienen menos tiempo para regulaciones y necesitan una silla que sea intuitiva a la hora de utilizarla.

SILQ facilita sentirse cómodo de forma inmediata. Tanto si estás colaborando con un compañero, trabajando con tu equipo o sentado en un espacio touch-down, la sencillez de SILQ hace que quien se sienta en ella se encuentre muy a gusto, independientemente de dónde o cómo trabaje. Se trata de un diseño intuitivo que proporciona rendimiento y confort y es único para cada persona. Solo se necesita regular la altura del asiento.

El perfil elegante y las líneas limpias de la silla crean un lienzo para la expresión personal. La gran variedad de combinaciones de materiales y de opciones de impresión digital permiten a los diseñadores de interiores crear versiones casi ilimitadas hechas a medida para cada cliente.

Ilustraciones de  
Patchara Om



# Sé Agile Hackea tu espacio

---

Ofrecer a las personas la oportunidad de hackear sus espacios de trabajo puede acelerar la adopción del método Agile



## El equipo de diseño se inspiró en la planificación urbanística para crear un entorno que fomentase una cultura dinámica e innovadora.

Steelcase ha desarrollado conceptos clave para un espacio de trabajo en transición, buscando la simplicidad que existe al otro lado de la complejidad. Para acelerar la ejecución y el desarrollo de nuevas ideas, el equipo de IT de Steelcase ha comenzado a trabajar en más métodos Agile. Algunos están adoptando Scrum. Puede llevar mucho tiempo perfeccionar el método Agile y los equipos están siempre mejorando sus competencias. En Steelcase se está llevando a cabo un profundo experimento para ayudar a las personas a comprender y adoptar estas nuevas formas de trabajo, y a aprender cómo el espacio puede ayudar a que la cultura cambie y se adapte más rápidamente. Con el compromiso de crear prototipos a partir de nuevas ideas dentro de la empresa y en su afán por lograr cambios internos duraderos, el equipo de IT se ha propuesto mejorar el aprendizaje y la innovación compartiendo lo que aprenden durante el procedimiento.

### Cambiar todo a la vez

El método Agile es fácil de entender y difícil de dominar. Requiere una dedicación a largo plazo. Una estructura de trabajo cambiante requiere un cambio en la cultura. El entorno físico puede ayudar a los equipos a centrarse y a inspirarse con el método Agile, permitiendo nuevos procesos y nuevas formas de compromiso.

Los encargados de IT de Steelcase sabían que necesitaban realizar un cambio fundamental de mentalidad: de ser un área de servicios, a uno de estrategia de negocio que valora el aprendizaje, la agilidad y la empatía. Intencionadamente, decidieron cambiar al mismo tiempo el entorno físico, la cultura de equipo y los procesos.



¿Qué ocurriría si se pudiera mejorar la productividad de un 300 a un 400%? Se puede hacer trabajando con métodos Agile e implementando Scrum (el marco común de trabajo Agile) correctamente. Eso es lo que Jeff Sutherland, coautor del Manifiesto Agile y cocreador de Scrum ha aprendido en sus extensas investigaciones de campo. Los equipos de IT, a medida que se van posicionando en las áreas estratégicas de las compañías, buscan capturar esta velocidad de sus organizaciones y convertirlo en un elemento clave de la transformación digital. ¿Cómo pueden ayudar las empresas a establecer la dirección correcta a seguir en medio de un escenario caótico?

«En tan solo unas décadas, la complejidad ha cambiado de forma drástica», afirma Stefan Knecht, director de Economía Informática de la sede de Múnich, una consultoría de método Agile que opera en toda Europa. «Las cosas solían ser más fáciles. En la actualidad, tenemos teléfonos inteligentes en nuestros bolsillos que tienen un poder informático mayor que el del Apollo 11. La complejidad requiere un procedimiento diferente. Los métodos Agile reducen sistemáticamente la incertidumbre en situaciones que no se pueden prever. Los métodos convencionales no pueden hacer eso».

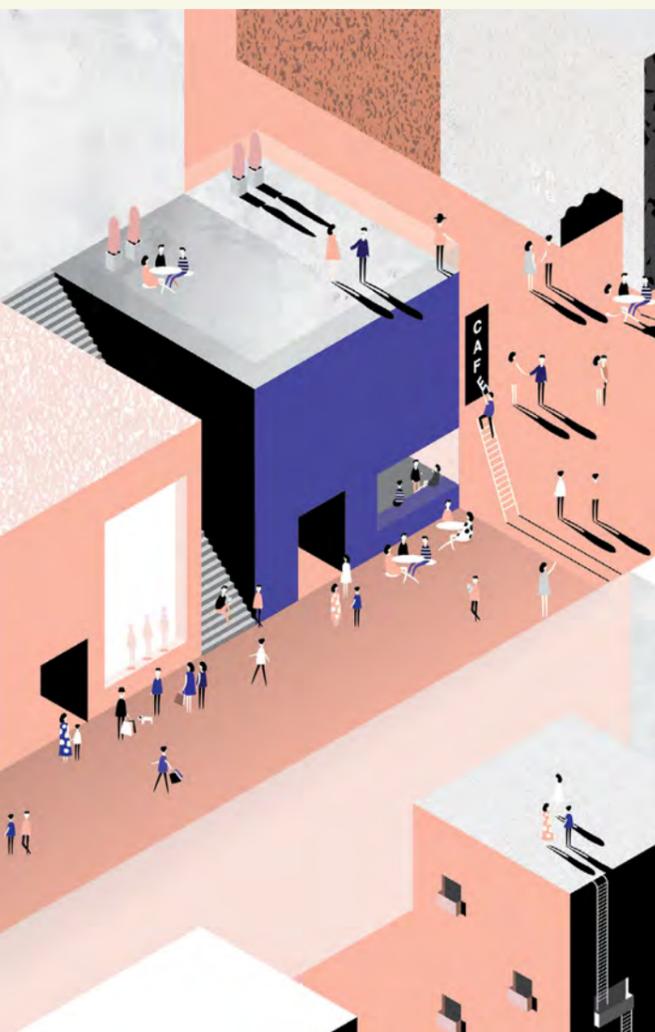
Definido por un conjunto de principios descritos en el manifiesto para el desarrollo ágil de software, el método Agile se basa en ideas tales como los equipos autogestionados, la estrecha cooperación entre desarrolladores y usuarios, las entregas frecuentes y los ciclos continuos de feedback con los clientes. En Steelcase, los equipos de IT se encuentran en distintas fases de adopción del método. Tienden a distribuirse en dos categorías principales.

#### Basados en Agile

Equipos multidisciplinares centrados en un proyecto. Tienen un proceso definido, cíclico y reiterativo fundado en principios Agile. Dan apoyo, principalmente, al desarrollo de software y a menudo hacen uso de métodos de desarrollo como Scrum.

#### Inspirados en Agile

Equipos que aplican algunos principios y procesos basados en metodologías Agile a múltiples proyectos. Los equipos que no son de IT a menudo también se encuadran dentro de esta categoría. Estos equipos actúan bajo principios Agile o encaminados hacia una cultura Agile.



«Nuestro anterior espacio y mobiliario eran fijos. Ahora, nos sentimos capaces de adaptar nuestro espacio según nuestras necesidades, podemos incluso coger cosas prestadas para mejorarlo.»

Alan DeVries  
Jefe de equipo multiproyecto

### Dar autonomía a los equipos

Para realizar este experimento, se pidieron voluntarios que quisieran moverse por entornos básicos, abiertos y con elementos esenciales. Estos intrépidos aventureros tendrían la misión de crear y transformar su espacio en el lugar que les conviniese. Se les dio la oportunidad de hackear su espacio y poder descubrir qué mobiliario, herramientas y tecnologías eran las más adecuadas para desarrollar su trabajo. Varios equipos, algunos ya bien establecidos y otros acabados de crear para trabajar juntos, respondieron rápidamente a la llamada.

#### El equipo centrado

El equipo de Tom Hunnewell se dedica al desarrollo de software de un único producto. Llevan a cabo trabajos basados en Agile usando métodos Scrum que incluyen reuniones de pie, análisis de información visual y sesiones de feedback con los clientes.

#### El equipo multiproyecto

Alan DeVries lidera un equipo que desarrolla varias tareas a la vez y trabajan indistintamente con metodologías basadas en Agile o inspiradas en Agile. Adoptan algunas de las prácticas clave del método Agile a medida que crean y dan soporte a una amplia gama de aplicaciones personalizadas e integran las principales plataformas empresariales de software.

#### El equipo disciplinado

Tim Merkle dirige a los equipos avanzados de análisis de datos científicos que diseñan, desarrollan e implementan soluciones analíticas. Eran equipos completamente móviles antes de que este prototipo les reuniera para mejorar la velocidad, la innovación y la orientación al cliente.

Estos tres equipos utilizan procedimientos distintos, algunos se centran en Agile y otros se inspiran en Agile. El grupo de IT quiso crear un nuevo entorno que apoyara a todos estos equipos y construyese conexiones entre los mismos para evitar silos de conocimiento.

«Mi equipo está encantado de poder validar si algo funciona o no, trabajando directamente con los diseñadores de interiores», explica Hunnewell. «Formar parte del proceso prototípico crea un sentido de pertenencia que es de gran ayuda en la forma que tienen mis equipos de trabajar juntos».

### Aprender juntos

El proyecto se rige por principios Agile. Los equipos que utilizan los espacios proporcionan feedback constante, fomentando un proceso participativo al mismo tiempo que ayudan a desarrollar los atributos principales de un nuevo diseño. El aprendizaje recíproco y la experiencia de primera mano con los métodos Agile ayuda a los equipos a modelar nuevos comportamientos que los demás podrán observar y comprender.

Antes de que comenzase el experimento, el grupo de IT trabajó con el equipo de investigación y consultoría aplicadas de Steelcase (ARC), que conecta a los clientes con la investigación realizada durante años por Steelcase en el espacio de trabajo para ayudar a la organización a alcanzar sus metas. El equipo ARC dirigió talleres en las fases iniciales del proyecto para captar trabajadores de IT de todos los niveles. A medida que se desarrollaba el prototipo, los miembros del equipo compartían lo aprendido con sus compañeros, jefes y diseñadores en comunidades online y en tiempo real.

«Nuestro anterior espacio y mobiliario eran fijos. No había demasiadas cosas que pudiésemos modificar sin sacar una llave allen o sin tener que llamar al equipo de mantenimiento», afirmaba DeVries. «Ahora, nos sentimos capaces de adaptar nuestro espacio según nuestras necesidades, podemos incluso coger cosas prestadas para mejorarlo. Antes, solíamos ir a hacer nuestro trabajo. Ahora, pensamos en cómo lo estamos haciendo, en las decisiones que estamos tomando y en sus consecuencias».

### El proceso define el espacio

A medida que los equipos se movían dentro de su nuevo espacio, descubrían que sus necesidades venían dictadas por sus procesos. Cuanto más implementaban el modelo centrado en Agile, más necesitaban que los objetos dentro del espacio pudiesen moverse y reconfigurarse. Los equipos inspirados en Agile vieron que no tenían tanta necesidad de tener que mover el mobiliario pero sí de que pudieran moverse las personas que estaban trabajando. Buscaban un conjunto de espacios que diera a las personas la oportunidad de elegir y de controlar cómo y dónde querían realizar su trabajo. En ambos casos, el espacio y los procesos de trabajo se complementaban.

#### El Retiro

Estos espacios suponen el contrapunto a la tecnología que consume la mayor parte de la atención diaria del equipo.



## Diseñando para Agile

Cuando los diseñadores escucharon las aportaciones de los diferentes equipos, se inspiraron en la planificación urbanística para crear un entorno que fomentase una cultura dinámica e innovadora. Hoy en día, en las ciudades tienen lugar muchas innovaciones. Para los diseñadores, esto supuso una oportunidad para aprovechar esa energía. Se encontraron con tres dilemas:

Los equipos necesitaban sus propios espacios, pero el departamento de IT quería eliminar los silos y promover las conexiones entre equipos para impulsar el aprendizaje y la innovación.

Los equipos necesitaban controlar su espacio de colaboración a la vez que formaran parte de un entorno integral que se pudiera ir adaptando según fuera necesario.

El espacio tenía que proporcionar tanto zonas para el equipo como para poder compartir recursos colectivos.

Aún más importante, los diseñadores tenían que intentar desarrollar un ecosistema que alimentase la innovación.

«Las ciudades han demostrado ser motores de la innovación», afirmó el diseñador de Steelcase, Jon Rooze. «Los principios de planificación urbanística nos permitieron superponer los patrones de propiedad que se dan en las ciudades, como pueden ser las viviendas, que se convirtieron en los estudios para nuestro equipo, con áreas que eran propiedad de la comunidad, como los espacios comunes».

Este concepto determina el desarrollo de cuatro áreas distintas para el nuevo espacio IT.

« Los principios de planificación urbanística nos permitieron superponer los patrones de propiedad que se dan en las ciudades, como pueden ser las viviendas, que se transformaron en los estudios para nuestro equipo, con áreas en propiedad de la comunidad, como son los espacios comunes».

Jon Rooze  
Diseñador de Steelcase

### 01 El vecindario

Los equipos Agile se encuentran en los Estudios Agile que son espacios adaptables dentro de todo el vecindario. Esta área respalda el insight principal de que los miembros del equipo Agile tienen que estar físicamente presentes en el espacio para facilitar el flujo de información, la resolución de problemas y el aprendizaje.

#### Estudio Agile

Propiedad de cada equipo, es aquí donde tienen lugar los rituales Agile como las reuniones cortas y de pie. Los equipos tienen la facultad de mover el mobiliario cuando lo dicta el proceso.

#### Porche frontal

Este espacio permite a los equipos recibir a los clientes o compañeros externos para hacer reuniones o revisiones rápidas sin sentir intromisión.

#### Campamento Agile

Este espacio reúne a trabajadores nómadas que tienen que reunirse con el equipo para un proyecto o a encargados que desean trabajar un tiempo cerca de su equipo.

### 02 Los espacios comunes

Una pieza clave del diseño es contar con una serie de espacios de reunión más grandes compartidos. En las zonas entre las salas, se podrán encontrar espacios sociales donde reforzar las conexiones principales que ayuden a desarrollar la confianza dentro de los miembros de los equipos y entre los distintos equipos.

### 03 El nexos

Esta área une IT con el resto de la organización. Los espacios de reuniones son accesibles para todos. Las presentaciones de proyectos analógicas y digitales hacen que la información implícita pase a ser explícita para ayudar a los equipos a aprender, responder y a desarrollarse.

### 04 El retiro

Los espacios individuales y de colaboración permiten a los profesionales de IT conectar con la naturaleza y recargar las pilas. Entre estos se encuentran los espacios sociales y de reuniones, así como espacios de trabajo puntual para los nómadas.





«En lugar de asignar un proyecto a una persona, ahora se lo asignamos a dos. Debido a que sabemos que todo funciona dentro del estudio Agile, no tenemos que organizar reuniones para hablar y aprender de los demás», comenta DeVries. «Se trata del acto deliberado de elegir trabajar juntos, que nos ayuda a eliminar los silos y a acelerar nuestros proyectos».

Los tres equipos también descubrieron que eligen distintos espacios para centrarse en el trabajo dependiendo del proceso. El equipo basado en Agile de Hunnewell detectó que el trabajo que precisaba de más concentración tenía lugar dentro del estudio Agile. Cuando necesitaban atender una llamada o asistir a un webinar, podían utilizar un enclave cercano. Los miembros del equipo de Merkle utilizaban el estudio Agile para realizar el trabajo individual o cuando buscaban una sala de reuniones para algún tipo de colaboración externa.



## 01 El vecindario

A medida que los vecindarios iban tomando forma, el equipo de Hunnewell adquirió uno de los varios estudios Agile. Vieron que trabajar en un entorno abierto en lugar de en puestos de trabajo aislados, les ayudaba a resolver los problemas de manera inmediata sin tener que programar reuniones. El anterior espacio de trabajo del equipo no permitía a las personas mover una silla y trabajar al lado de otra persona. Ahora, pueden hacer preguntas con facilidad, derribar obstáculos y mejorar la velocidad del equipo.

«La velocidad mide cuánto trabajo se realiza en poco tiempo», afirma Hunnewell. «A medida que mejoramos en el método Agile, nuestra velocidad aumenta y realizamos más trabajo en la misma cantidad de tiempo».

Además, poder mover el mobiliario dentro del espacio les permite mantener distintas etapas del método Agile sin tener que requerir los servicios del equipo de mantenimiento. Las distintas configuraciones permiten sprints (ciclos de trabajo con requisitos concretos) en la planificación, revisiones y lluvias de ideas rápidas.

Antes, el equipo de Merkle era móvil. Se dieron cuenta de que reunirse y estar físicamente en el mismo lugar en los estudios Agile hacía que también fueran más productivos.

«La colaboración espontánea se disparó», afirma Merkle. «Comenzamos a reproducir los procesos más rápidamente. Estando en el mismo lugar, observé un nivel de experimentación que no había visto antes. El espacio nos permitía hacer prototipos sobre la marcha».

El equipo multiproyectos realizó ensayos con los procesos y el entorno, yendo más allá de añadir ruedas a los escritorios para hacerlos móviles. DeVries y su equipo quisieron eliminar los silos que pudieran obstaculizar los proyectos. Si una única persona es la que tiene la experiencia en una determinada área y está ocupada, de vacaciones o enferma, el trabajo tendría que parar.

Los estudios Agile incluyen lugares para reuniones rápidas, diarias y direccionales, conocidas como stand-up meetings, a las que todo el mundo debe asistir. Las presentaciones digitales o en las pizarras mantienen visible los contenidos para asegurar que todo el mundo tenga la misma información y proporcionar transparencia en el flujo de trabajo.



Los equipos pueden recibir informalmente a los clientes o a personas que no pertenezcan a su equipo en el porche.



Si hay que volver a revisar un proyecto, el campamento Agile adyacente permite fácilmente a los equipos invitar a algunas personas más para que trabajen cerca durante un tiempo.

## Haciéndole hueco al cliente

Para trabajar utilizando la metodología Agile, es fundamental conectar con el cliente y comprenderlo. Los tres equipos proporcionaron al cliente un espacio lounge durante el transcurso de sus experimentos para atraerle de una manera más informal y poder comprender mejor sus necesidades. Los diseñadores transformaron esos puntos de ensayo en un porche frontal, un lugar más público que una casa, en cada estudio Agile.

«Este lugar informal para establecer conexiones, se transformó en un punto central de la colaboración. En lugar de un bloque de 30 minutos en la agenda, puedes tener una conversación de 5 minutos y no darte ni cuenta», dice Merkle. «Supuso un gran insight que algo tan pequeño pudiera tener un impacto tan grande».

Que los equipos pudieran contar con este área en la parte delantera en lugar de en un lugar intermedio o en la parte de atrás del estudio Agile, supuso un gran avance. De esta manera las personas no sentían que estaban invadiendo el espacio de trabajo de los equipos. La ubicación evitaba distracciones a la vez que eliminaba las barreras en la colaboración.

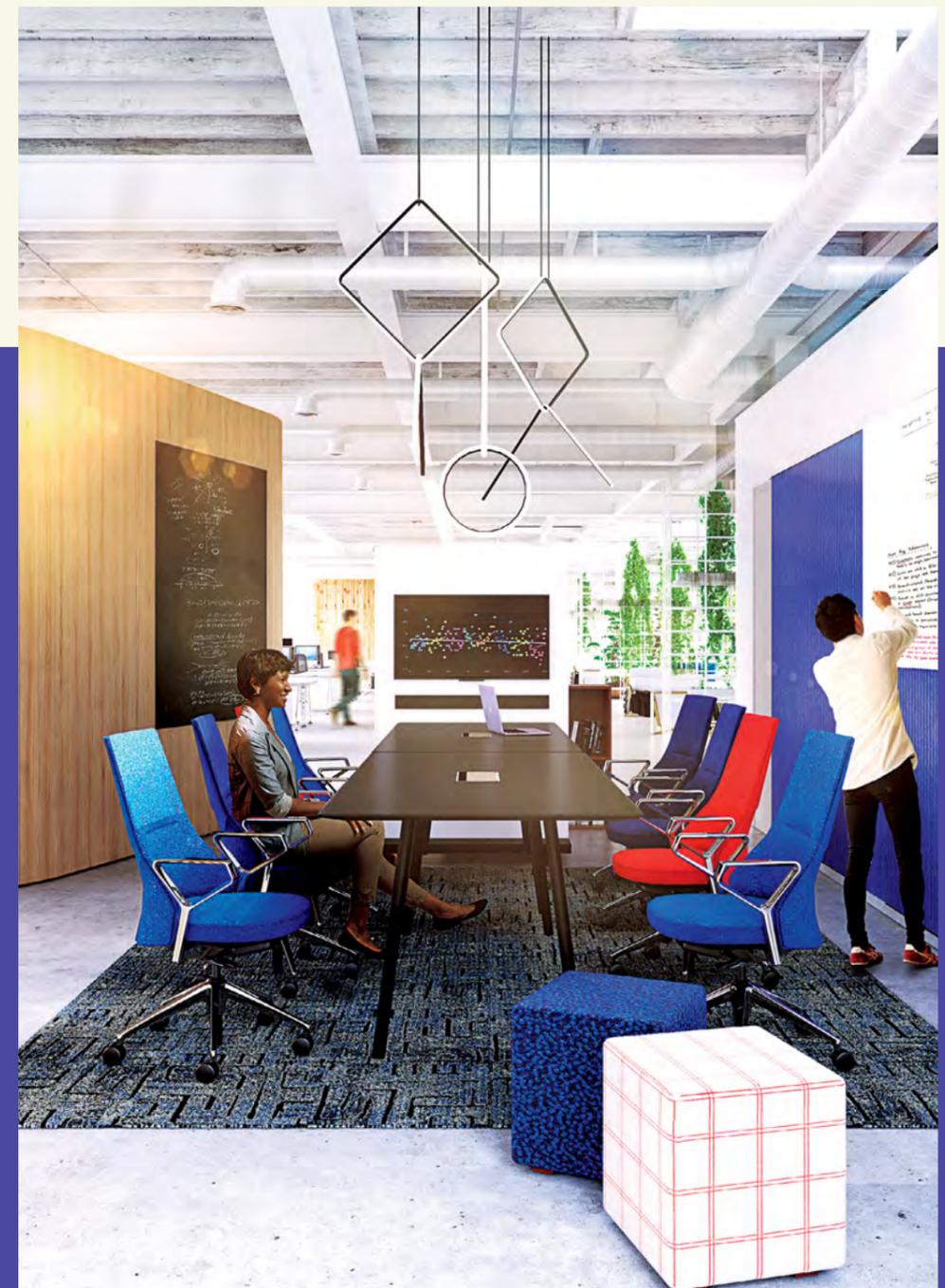
## 02 Los espacios comunes

¿Cómo se puede ayudar a los responsables, los clientes y demás compañeros a comprender qué tenemos hoy sobre la mesa y en qué se transformará mañana? En lugar de programar una reunión, el equipo de DeVries descubrió que las paredes podrían servir como medios para comunicar. Los diseñadores tomaron este concepto y lo transformaron en un espacio que pudiera conectar rápidamente a alguien fuera del departamento de IT con el trabajo de los equipos. Presenta una visión resumida de todas las actividades del equipo que ayuda a gestionar las expectativas de los clientes y los responsables.

Los espacios centrales, amplios y cerrados permiten reuniones más grandes de clientes o equipos, así como la inclusión de miembros de equipos distribuidos por el mundo. La tecnología a gran escala ayuda a garantizar la total participación de los miembros repartidos del equipo o de fuera de él que tengan que estar informados.

«La complejidad requiere un procedimiento diferente. Los métodos Agile reducen sistemáticamente la incertidumbre en situaciones que no se pueden prever. Los métodos convencionales no pueden hacer eso».

Stefan Knecht  
Director de Economía Informática



Este espacio abierto, cerca de la parte delantera del nuevo área de IT, brinda un nuevo lugar para conectar con los jefes, clientes y compañeros que se encuentran fuera de la empresa. Podrán ver, de manera inmediata, las presentaciones digitales y analógicas en las que estén trabajando los equipos.



Los espacios compartidos y cerrados en el centro del área de IT permiten que los equipos puedan reunirse, conectar con miembros del equipo que estén fuera, o trabajar con grupos de clientes más grandes sin alterar el trabajo dentro el estudio Agile.

### 03 El nexo

El nexo proporciona espacios para reuniones individuales y en grupo para conectar el departamento de IT con otros departamentos de la organización. Además, los espacios han sido diseñados para dar apoyo al trabajo entre dos. Probablemente, los desarrolladores de software tendrán que realizar la programación rutinaria individual o en pareja en el Estudio Agile. Pero en otras ocasiones, dos personas necesitan trabajar juntas sin ser interrumpidas por sus compañeros. Un espacio privado para el trabajo en pareja ayuda a compartir conocimiento dentro del equipo y evita cuellos de botella y silos. Estos espacios fueron diseñados específicamente para el trabajo IT donde una persona utiliza un ordenador para mostrar un proyecto o un código de programación a alguien mientras que otra proporciona feedback o narra. Los espacios también pueden usarse para orientar, editar el trabajo compartido y resolver los problemas que puedan surgir.

### 04 El retiro

Especialmente debido a que los equipos IT pasan la mayor parte de su tiempo rodeados de tecnología, a menudo se encuentran buscando momentos en el día para tomarse un descanso o conectar con los demás. El diseño final tuvo en cuenta estas indicaciones y añadió espacios para la desconexión que fuesen el contrapunto de la tecnología que consume la mayor parte de su atención. Los espacios individuales permiten a los introvertidos alejarse de sus equipos cuando necesitan un momento de soledad. El silencio en soledad les ayuda a volver a centrarse y a pensar mejor sin distracciones. Los espacios sociales ayudan a los extrovertidos a recargar las pilas. Conectar con otras personas les permiten afrontar problemas de diferentes formas.

En Steelcase, la exploración sobre la metodología Agile continuará a medida que los equipos de IT se instalen en su nuevo espacio y continúen creando prototipos. Los equipos están experimentando el aumento de la productividad y una mayor simplicidad y facilidad para cumplir con su trabajo. 360 compartirá las enseñanzas, fotografías y los nuevos insights a medida que estén disponibles en [www.steelcase.com/360agile](http://www.steelcase.com/360agile)



## Explora el método Agile con tus equipos

Recientemente, el equipo de investigación y consultoría aplicadas de Steelcase (ARC) se ha centrado en nuevas capacidades específicas del método Agile. Aplicando el método Agile en toda su extensión, el equipo ARC está creando prototipos y haciendo pruebas junto con los clientes. Durante el transcurso del aprendizaje de Steelcase, se identificó que las empresas que buscan ser más ágiles pueden obtener beneficio de la exploración más profunda de cinco áreas principales.

### Evaluación Agile

Explorar el alcance de las condiciones dentro del entorno laboral (cultura, proceso, herramientas y espacio) es lo más adecuado para establecer el método Agile con éxito.

### La importancia del liderazgo en entornos Agile

Clarificar las expectativas puestas en Agile y guiar a los líderes hacia un estilo más apropiado.

### Talleres

Establecer rituales y dirigir al grupo a la hora de idear y desarrollar planteamientos para potenciar nuevos rituales dentro del equipo.

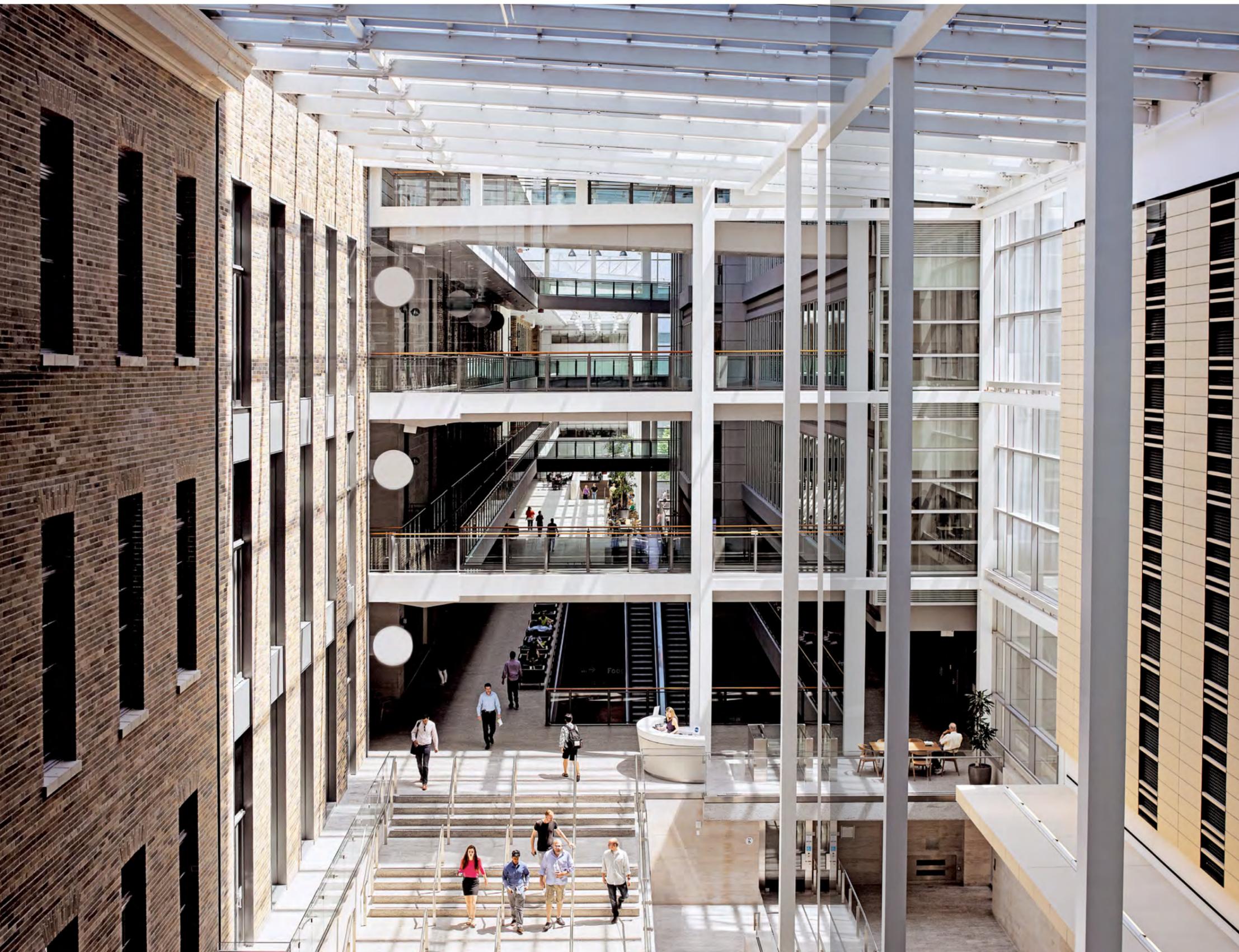
### Sistemas de medición Agile

Identificar las formas para medir y monitorizar el éxito con el método Agile como un motor para la mejora y la responsabilidad.

### El creciente papel del espacio

Identificar los sistemas a través de los cuales los grupos de gestión de espacios necesitarán hacer ajustes para satisfacer las nuevas demandas de los clientes internos buscando cumplir el método Agile.

Si estás interesado en crear las condiciones para llevar a cabo un método Agile relacionado con la cultura, las herramientas y el espacio, contacta con el equipo de Servicios de investigación y consultoría aplicadas: [afinfo@steelcase.com](mailto:afinfo@steelcase.com)



Fotografía por cortesía de  
MaRS Discovery District

# Pensar a lo grande para arreglar las cosas

## MaRS alimenta el flujo constante de creatividad

Aunque su nombre no lo sugiera, MaRS se basa en los desafíos que enfrentan los terrícolas. El mayor centro urbano de innovación se creó para ayudar a los emprendedores a lanzar y desarrollar empresas innovadoras que pudieran hacer del mundo un lugar mejor. Todos los que forman parte del equipo de MaRS tienen como motivación «pensar a lo grande para arreglar las cosas».

Fundada en el corazón de Toronto en el año 2.005 como organización pública/privada sin ánimo de lucro, MaRS proporciona apoyo, financiación y un espacio de trabajo para emprendedores y startups innovadoras en cuatro sectores clave: salud, trabajo y aprendizaje, energía y medio ambiente y finanzas y comercio. Ayuda a las start ups a obtener un mayor nivel de impacto poniéndolas en contacto con empresas seleccionadas cuidadosamente de entre su extensa red global de socios corporativos, entre los que se encuentra Steelcase. Estas empresas se toman muy en serio acelerar la innovación mediante relaciones en las que todos ganan.

«Nos llamamos a nosotros mismos MarSianos porque a cada uno de nosotros le apasiona realmente cumplir el mandato de la innovación y resolver grandes problemas para el bien social», afirma Sonia Lagourgue, Directora General, Éxito de Socios y Participación Empresarial. «Estamos aquí para ampliar el gran trabajo que los empresarios canadienses están haciendo por el mundo y para asegurarnos de que cuentan con los recursos y las redes necesarias para el éxito».



Lagourgue trabaja de cerca con socios corporativos como Steelcase para comprender sus estrategias de innovación y después presentarles a aquellas startups con una relevancia potencial para sus intereses y objetivos. Se trata de ofrecer un enfoque consultivo, individualizado y personalizado.

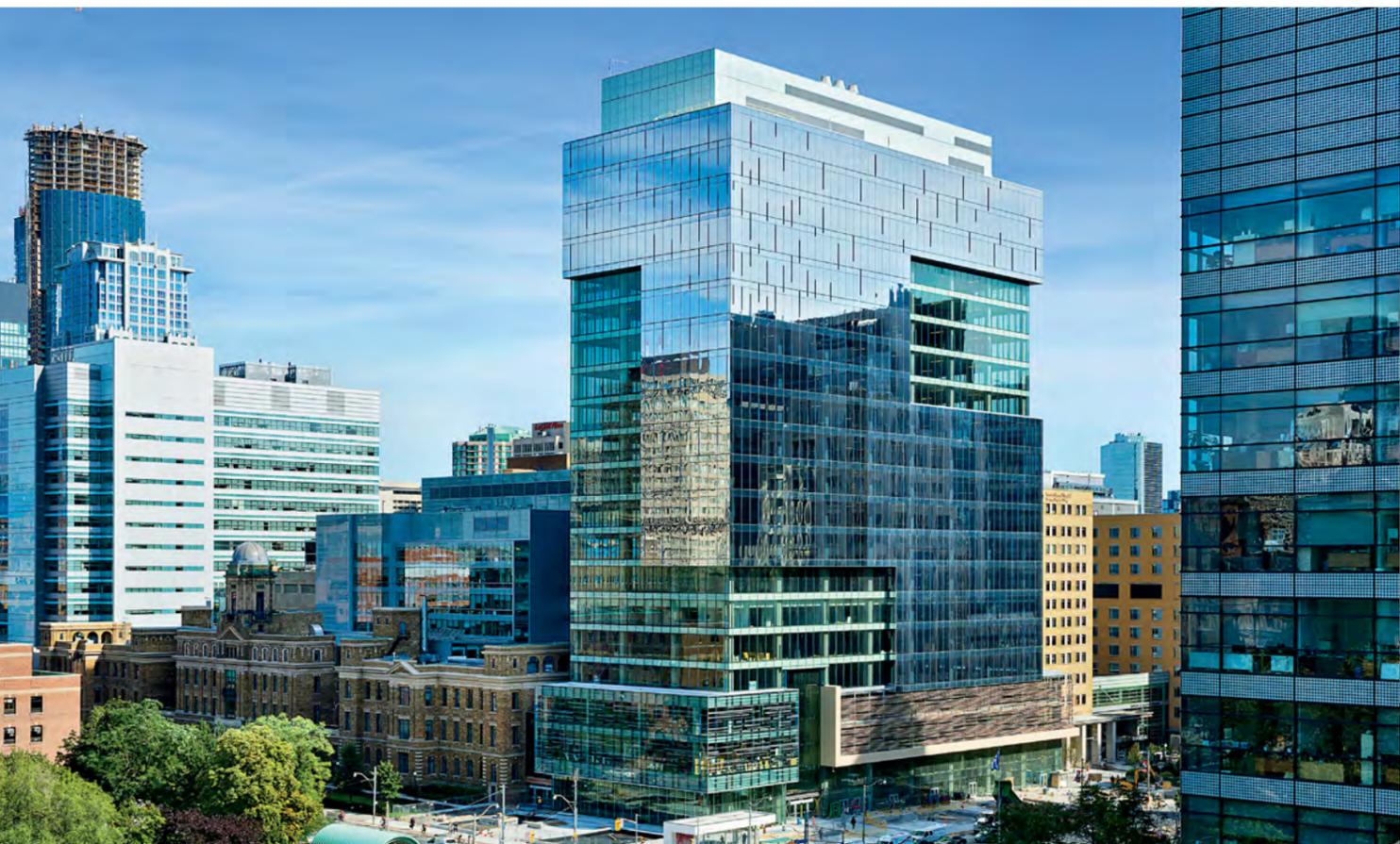
Esto da como resultado innovaciones como las tecnologías de inteligencia artificial de WinterLight Labs que descompone de forma rápida y precisa los patrones del habla y del lenguaje para ayudar a detectar y monitorizar enfermedades como el Alzheimer. Otros ejemplos de las innovaciones que MaRS ha fomentado son las soluciones del Advanced Energy Centre para el almacenamiento de energía en bloque y la inteligencia artificial de Knockri, que permite a las empresas filtrar a los candidatos sin prejuicio de su cultura o género.

En MaRS, estamos convencidos de que la innovación no surge de manera espontánea; el lugar está cobrando más importancia que nunca. «Creemos que el espacio es la plataforma desde donde se realizan los negocios hoy en día», aclara Lagourgue. Además del capital, dice, los emprendedores necesitan establecer relaciones y colaboraciones.

MaRS aporta desarrollo en ambos sentidos, proporcionando laboratorios y oficinas a 150 organizaciones, desde startups a grandes multinacionales, y haciendo las funciones de coordinación para más de 1.200 proyectos. Más de 6.000 innovadores van a trabajar a MaRS cada día para conocerse, compartir ideas, aprender y crear coaliciones.

«Queremos impregnar todo nuestro ecosistema de posibilidades de innovación. Facilitando relaciones, estamos ayudando a ambas partes a aumentar los esfuerzos de cada una de ellas con una solución que genera un beneficio mutuo de manera que puedan alcanzar más logros».

Sonia Lagourgue  
Senior Manager,  
Corporate Engagement



### Desmitificar la innovación

MaRS se encuentra en el corazón del Discovery District de Toronto, un centro donde se encuentran universidades, hospitales y empresas de investigación que colinda con el distrito financiero. Esta localización le permite contribuir a la vitalidad de la ciudad que se ha convertido en un hervidero de alta tecnología, gracias en gran parte, al trabajo precursor del investigador de Toronto, Geoffrey Hinton, también llamado el «padrino de la IA».

«Estamos viendo cómo la innovación se está trasladando desde las zonas de fuera de las ciudades donde se llevaba a cabo por empresas tecnológicas exclusivamente o en rincones apartados de los laboratorios de la universidad donde nadie sabía qué estaba pasando», observa Lagourgue. «A pesar de ello, MaRS se integra dentro de la estructura económica de Toronto y de las redes de talento que aquí existen. La innovación está en el corazón de todo aquello que ocurre en esta ciudad».

Además de estar ubicada dentro de la ciudad, MaRS está también al frente de muchos otros cambios que están transformando la forma en que tiene lugar la innovación hoy día.

«La iniciativa empresarial ha progresado de forma drástica y se ha vuelto más común», afirma Lagourgue. «Se enseña en las escuelas y existen innumerables recursos y profesionales a los que seguir. Además, las tecnologías avanzadas son cada vez más accesibles y asequibles. Para la gente es más fácil desarrollar soluciones tecnológicas y crear un negocio. Se puede transformar una idea en una startup con un simple smartphone y una tarjeta de crédito».

Al mismo tiempo, afirma, las grandes empresas comienzan a comprender que tienen que integrar la innovación como parte de su trabajo diario, en lugar de delegarla a cualquier función de I+D aislada. «Debido a que existe una gran demanda, hay que responder mucho más rápido y de manera más auténtica, evolucionando constantemente al mismo ritmo en que se desarrolla la tecnología. No se puede hacer todo esto solo, al menos no lo suficientemente rápido. Hay que sentirse cómodos con los socios, colaborando y comprando o invirtiendo para mantener las tendencias y las demandas.



Más de 6.000 personas vienen a trabajar a MaRS cada día para reunirse, compartir ideas, aprender y crear alianzas.

### Creando alianzas

Mientras que la demanda por innovar es mayor y más rápida que nunca, sigue siendo difícil encontrar la solución más apropiada. La tasa general de fracaso de las startups es de aproximadamente un 90%. No es sencillo para los emprendedores obtener apoyos cuando necesitan transformar sus ideas en una realidad, y luchan para mantenerse a flote en el mercado y navegar por el mundo empresarial para escalar posiciones.

Mientras tanto, las grandes empresas están capacitadas para acceder al flujo constante de ideas y talento que requieren para ser más innovadoras y hacer que sus negocios progresen. Las organizaciones como MaRS pueden ser de gran utilidad. Lagourgue describe su enfoque abierto como «Una alianza de voluntades que comprenden que la innovación será la clave de su éxito.».

MaRS trabaja duro para lograr que las coaliciones tengan éxito. «Queremos elevar la capacidad de innovación por todo el ecosistema. Tanto las corporaciones como las startups son parte de esa cadena de valor», explica Lagourgue. «Facilitando relaciones, estamos ayudando a ambas partes a aumentar los esfuerzos de cada una de ellas con una solución con beneficios mutuos de manera que puedan alcanzar más logros».



En MaRS están convencidos de que la innovación no surge de manera espontánea.

«Creemos que el espacio es la plataforma desde donde se realizan los negocios hoy en día», aclara Lagourgue. Además del capital, dice, los emprendedores necesitan



# Acelerando la innovación

**Durante la última década, India y China han pasado de ser los nodos de apoyo de la externalización a los principales centros de innovación mundial. Con una rapidez y una destreza que no habíamos visto antes, han incrementado sus capacidades hasta el punto de posicionarse como líderes de la innovación.**

En los 12 meses previos a octubre de 2017, Asia abrió las puertas a 19 nuevos centros de innovación, centros de excelencia multimillonarios pioneros en el avance de la industria. Esto supuso un incremento de un 29% la participación del continente en cuanto a la cantidad de centros de creación, cuatro puntos por encima de Europa y a tan solo unos cuantos pasos detrás del 38% de Silicon Valley. Aunque esta última siga siendo el entorno de innovación más grande del mundo, su participación ha caído 20 puntos desde 2015, mientras que el creciente mercado asiático está ganando mucho terreno en la captación de inversión extranjera destinada a la innovación.

Este hecho queda especialmente patente en India y en China, donde las organizaciones están pasando de ser centros de soporte a ser los principales centros de innovación que están cambiando la forma en la que

interactuamos con la tecnología. Respaladas por mercados más avanzados como Japón, Corea del Sur, Australia y Singapur, la transformación que están experimentando está allanando el camino para que Asia rebase a Silicon Valley como el destino de innovación favorito a nivel mundial.

«En 2013, nuestros investigadores vieron el potencial que tenían China e India como centros de creación», afirma Elise Valoe, directora de Investigación Global en Steelcase que acaba de terminar un año de profundo estudio en China e India para comprender mejor los retos a los que se enfrentan las organizaciones que desean innovar. «Fue el comienzo de un cambio sin precedentes en la forma en que hacen negocios. China tiene un largo historial en la fabricación de piezas y componentes para otras empresas. Hace alrededor de cinco años, cambiaron su estrategia y se centraron en la creación de sus propios productos, aumentando su conocimiento y destreza en la fabricación para poder ser considerados líderes en el campo de la tecnología».

Según el Foro Económico Mundial, China es el segundo mayor inversor en investigación y desarrollo (I+D) después de Estados Unidos, lo que supone el 21% del total mundial de casi 2 billones de dólares en 2015. Su gasto en I+D creció un 18% entre 2010 y 2015, cuatro veces más que en Estados Unidos. El Foro Económico Mundial prevé que el rápido crecimiento de China probablemente hará que este país se ponga a la cabeza en los próximos 5-10 años.

No cabe duda de que esto ya está causando gran impacto. Con un aumento del 25% en centros de innovación, del 47% en solicitudes de patentes, un 39% de empresas dentro de la lista Fortune 500 y un 8% de inversión directa extranjera en 2016, no se puede negar que la fiebre de la innovación se está acelerando exponencialmente.

**Creando a los trabajadores de la próxima generación**

El rápido cambio desde el trabajo basado en procesos al trabajo creativo también cuenta con un gran respaldo de los gobiernos en China e India. Gracias a la inversión se están desarrollando nuevas habilidades y se está creando un ecosistema de innovación sostenible. El gobierno chino ha impulsado el desarrollo mediante incentivos económicos para centros como Shenzhen, donde se lanzan productos al mercado a una velocidad de vértigo. Colaborando con el sector privado en la creación de becas, foros de innovación y hackathones para apoyar a las instituciones educativas, China está formando a la próxima generación de profesionales en tecnología mientras que, al mismo tiempo, aprovecha el talento joven que aportan - de estas instituciones. Solo en 2018, se espera que se gradúen en China 8,2 millones de estudiantes — un número 10 veces mayor que en 1997 y el doble de estudiantes que en Estados Unidos. India está adoptando un enfoque más colaborativo, invitando a empresas multinacionales a conectarse con los innovadores locales. De cualquier forma, los gobiernos están comprometidos con la mejora de la calidad y el acceso a la educación superior para alimentar el talento.

Hoy en día, India está considerada una de las economías que más rápido ha crecido a nivel mundial y, según el Foro Económico Mundial, Bangalore está considerada



actualmente la ciudad más dinámica del mundo, por delante de Silicon Valley. El floreciente sistema nacional e empresas, que ha atraído más de 20 billones de dólares en los últimos 36 meses, es el tercero más grande del mundo. Con más de 10.000 centros de ingeniería, India produce más ingenieros que China y Estados Unidos juntos, y suma cada año 12 millones de jóvenes a sus filas de trabajadores. La abundante oferta de ingenieros del país significa que es más fácil poder contratar trabajadores. El pasado año, una encuesta realizada por LinkedIn y Capgemini señaló a India como la mayor fuente de talento digital del mundo. El estudio reveló que el 76% de la mano de obra del país tiene conocimientos informáticos.

«Impulsar una agenda de innovación agresiva de manera global requiere que se den una serie de factores», afirma Valoe. «En Asia hemos encontrado centros o redes de innovación interesantes y dinámicas que emergen en áreas geográficas donde se alinean los intereses gubernamentales, la cultura local, el sector privado, las instituciones educativas y los capitalistas de riesgo. En este caso, especialmente en China e India, hemos observado ciudades en las cuales todo el ecosistema invierte en innovación».

Las multinacionales se han dado cuenta. Considerada tradicionalmente un centro rentable para subcontratar servicios comerciales con conocimientos de inglés, las multinacionales ahora tienen la vista puesta en India como parte crucial de su agenda de innovación. En 2016, Apple inauguró un centro de innovación en Hyderabad para impulsar el desarrollo de Maps, su servicio de mapas basado en la web, y crear más de 4000 puestos de trabajo. LinkedIn, Uber, Facebook y Google han seguido su ejemplo. El centro de I+D más grande de este último, fuera de Estados Unidos, albergará 13.000 trabajadores en más de dos millones de metros cuadrados. Está previsto que abra sus puertas en Hyderabad el año que viene.

De una manera similar, China ha pasado de ser un centro de fabricación a un potente centro de tecnología, de la noche a la mañana. En la actualidad da cobijo a algunas de las empresas tecnológicas y de internet más grandes del mundo. «Las fábricas de China no solo se han equiparado a los estándares mundiales, sino que también podemos observar que están surgiendo héroes locales en industrias del sector bancario y el tecnológico, que invierten elevadas cuantías en materia tecnológica en el extranjero y aprovechan los extensos conocimientos en fabricación para llegar al mercado lo más rápido posible, creando



productos mejorados que compiten, e incluso están a la cabeza, dentro de la escala mundial», afirma Valoe.

El espacio tecnológico mundial, liderado tradicionalmente por empresas con sede en EE.UU., se ha vuelto más competitivo que nunca. El grupo nacional empresarial Tencent ha sido nombrado recientemente por Fast Company una de las empresas más innovadoras a nivel mundial. Su aplicación de mensajería, WeChat, cuenta con más de 980 millones de usuarios. Mientras que Tencent ya está pensando en su próximo cambio de modelo, Facebook y Snapchat están experimentando con funciones y servicios de pago inspirados en WeChat. Tencent no es más que la punta del iceberg. La tendencia es evidente en una amplia gama de industrias.

Sirva de ejemplo DJI, fabricante de drones a nivel mundial con sede en Shenzhen. «Cuando lanzamos al mercado Mavic Pro, el primer dron plegable y compacto de la industria, nuestros ingenieros volvieron a ponerse manos a la obra, justo al día siguiente, para pensar en la manera de mejorarlo», afirma Kevin On, director de Comunicación de DJI. «Estamos pensando constante-mente en la forma de mejorar y desarrollar nuestra tecnología para las aplicaciones futuras. ¿Qué ocurriría si creásemos un cardán de mano utilizando nuestra tecnología de estabilización de drones? ¿Por qué no hacemos que las personas puedan controlar el dron con un simple gesto de sus manos para que volarlo sea fácil y divertido?»

## Dar el salto

Las organizaciones dentro de los centros de innovación repartidas en India y China, están reestructurando la forma de innovación y de optimización de sus modelos de negocio. El trabajo basado en la innovación y el conocimiento, por su propia naturaleza, requiere un mayor nivel de creatividad y colaboración, un estilo de trabajo que tradicionalmente no se había dado antes allí. Los entornos laborales están diseñados para dar apoyo al trabajo individual basado en los procesos y maximizar la eficiencia y la productividad.

«La innovación nace del trabajo en equipo, lo que requiere dotar a los trabajadores de un mayor grado de libertad creativa y de que la organización asuma mayores niveles de riesgo y ambigüedad», explica Valoe. «En China, por ejemplo, gracias a los procesos relámpago de desarrollo de productos, salen a la venta nuevos productos que son acogidos inmediatamente por los consumidores que entienden de tecnología, antes de que copias mejoradas de los mismos productos los reemplacen rápidamente. El nivel de ambigüedad suele ser bajo, y las organizaciones prefieren acceder rápidamente al mercado y a la innovación incremental antes que a la innovación disruptiva. Esta es su ventaja competitiva», continúa Valoe.

«Por otro lado, las empresas ubicadas en India permiten un alto nivel de ambigüedad, empujando a los equipos a expresar su fuerza creativa, correr riesgos y a explorar nuevas ideas. El alto nivel de libertad creativa contrarresta la velocidad a la que una empresa se mueve en el mercado, ya que la toma de decisiones lleva más tiempo, pero es más probable que se produzca algo novedoso».



«La innovación nace del trabajo en equipo, lo que requiere dotar a los trabajadores de un mayor grado de libertad creativa y de que la organización asuma mayores niveles de riesgo y ambigüedad».

Elise Valoe  
Directora de Investigación Global en Steelcase



### Seis enfoques de innovación

El equipo de investigación de Steelcase ha identificado seis enfoques de innovación que pueden adoptar las organizaciones chinas e indias, basándose en su nivel de democracia y confort con el proceso de creación. En los mercados como India, que son más experimentales e invierten más en la generación de ideas, la innovación tiende a estar más descentralizada ya que las empresas expanden sus redes haciendo uso de fuentes externas. En China, las empresas pecan de precavidas con instrucciones más estrictas, y los equipos de innovación se encuentran más cerca de casa.

Según Valoe, los equipos de innovación internos, o más comúnmente conocidos como grupos de reflexión, son probablemente el mejor modelo de innovación para una empresa con un enfoque más conservador de la innovación. Estas empresas también podrían pensar en identificar a los mejores innovadores para que juntasen sus esfuerzos, o en utilizar un modelo de innovación abierto o un hackathon, donde un grupo de personas trabajen de forma colaborativa en un corto espacio de tiempo para crear productos y resolver problemas.

Las empresas con un enfoque más descentralizado de la innovación deberían considerar la posibilidad de contratar a un asesor de innovación, establecer una oficina satélite de innovación, un puesto remoto o trabajar con un tercero o una incubadora.

### Fomentando el comportamiento creativo

Un cambio fundamental de esa magnitud suele llevar más de dos décadas. En muchas ocasiones, en India y China se produce en menos de cinco años. Mientras algunas empresas optan por un entorno laboral más ágil y dinámico que fomente la innovación, los investigadores de Steelcase han observado que muchas de las organizaciones que no han acometido los cambios necesarios de espacio y cultura se encuentran hoy en apuros. A menudo, las personas trabajan en los típicos habitáculos, casi no tienen acceso a espacios de proyectos o a las herramientas digitales y analógicas que necesitan para compartir contenidos y colaborar de una manera eficiente.

«El trabajo creativo necesario para que tenga lugar la innovación, requiere unos comportamientos muy diferentes a aquellos de los procesos o trabajos basados en tareas que se han llevado a cabo en China e India», explica Valoe. «Las organizaciones necesitan incentivar los comportamientos necesarios para crear una nueva forma de trabajo. El entorno laboral debe diseñarse para reforzar este cambio. Todo esto requiere un gran cambio cultural».

Kevin On, de DJI, está de acuerdo. «El entorno es una parte importante de la cultura. Creo que en muchas oficinas del mundo, especialmente en aquellas que albergan empresas y start-ups tecnológicas, se han derribado los muros para fomentar una comunicación abierta», afirma On. «Tenemos un concepto de oficina abierta con puestos compartidos, puestos de pie y sofás. Conectar con los demás nos abre las puertas de la colaboración. La colaboración facilita el intercambio de ideas y la innovación tiene lugar gracias a la creación de nuevas ideas, perspectivas y formas de hacer las cosas».

La jerarquía que se ve en muchas organizaciones asiáticas representa otra barrera para la innovación. «Las estructuras fuertemente jerarquizadas suponen un intento de sabotear la innovación», afirma Wu Liping, presidenta de la empresa china de maquinaria de envasado, Joyea. «Los objetivos empresariales se pueden ver mal encaminados por la dinámica del poder. La confianza impulsa la honestidad y la comunicación, mejora la eficiencia y da paso a nuevas soluciones para nuestros clientes. La igualdad también es importante. Respetamos, damos apoyo y cuidamos a los miembros de nuestro equipo. Queremos que todos se sientan valorados. Esto no solo crea un entorno positivo, sino que también estimula el rendimiento».

### Prepararse para la innovación

¿Qué pueden hacer las organizaciones para crear las condiciones adecuadas para que se desarrolle el proceso de innovación? Durante su estudio, los investigadores de Steelcase identificaron tres requisitos:

**Establecer una agenda de innovación y definir la dirección futura de la empresa.**

**Identificar el modelo de innovación que se va a poner en práctica, lo que determinará la estructura y las interacciones del equipo.**

**Establecer nuevas prácticas y métodos que impulsen la innovación e identificar cuáles son los espacios de trabajo que refuercen los comportamientos deseados.**

«Esto indicará a los trabajadores que necesitan adoptar nuevos estilos de trabajo. El espacio de trabajo físico tendrá que ser rediseñado para apoyar y reflejar una cultura de innovación», afirma Valoe.





## Una nueva experiencia de trabajo

La innovación requiere un espacio de trabajo donde las personas puedan construir lazos fuertes, desarrollar confianza y aprender unos de otros. «El espacio de trabajo debería estar constituido por una variedad de entornos que satisfagan las diferentes necesidades del proceso creativo», continúa Valoe. «Las personas necesitan diferentes espacios según el tipo de trabajo: espacios para la colaboración, o para la concentración, así como lugares donde puedan evadirse para recargar las pilas o socializar con sus compañeros. Estos espacios tienen que ser lugares que potencien una cultura de innovación, en el que se fomenten nuevas ideas y formas distintas de pensar».

¿Cómo es un espacio de trabajo donde se transmite una cultura de innovación? En él se apoya constantemente el aprendizaje, la comunicación abierta, la libertad para expresar ideas, la transparencia, la igualdad y la autonomía. Se parece mucho a esto:

### Experiencia de aprendizaje compartido

Imagina trabajar en un proyecto de un equipo interfuncional. En lugar de sentarte en tu propio escritorio, te unes a un equipo de comerciales, diseñadores e ingenieros de productos en un espacio asignado para el proyecto. Aquí, la colaboración es natural y ha sido diseñada para construir una base de conocimiento común entre los miembros del equipo. La mesas se mueven con facilidad y se pueden colocar de distintas formas: juntas para los talleres de grupo y separadas para los trabajos de concentración o para colaboraciones de grupos más pequeños. Hay espacio disponible para asesores, que se unen al proyecto como colaboradores autónomos. Las herramientas de comunicación analógica y digital facilitan el uso compartido y accesible, de modo que todos pueden aprender de los demás y compartir sus respectivas perspectivas y conocimientos de las distintas materias.

Los progresos se van mostrando en pizarras o paneles y así se visualizan los éxitos y fallos del equipo, que también se celebran, a medida que se van explorando y probando ideas, y establece objetivos diarios y semanales. Cuando se consigue un objetivo, se puede mostrar en los paneles para que el equipo lo pueda celebrar.



### La importancia del feedback

Las grandes reuniones para presentar ideas y debatir acerca de los distintos enfoques pueden ser intimidantes para los miembros más introvertidos del equipo, o para aquellos que necesiten un tiempo para digerir, absorber y filtrar la información antes de sacar conclusiones. Hay que crear un entorno donde todos los miembros del equipo puedan ofrecer y recibir un feedback significativo. Los espacios informales y fácilmente accesibles, informales y fácilmente accesibles para pequeños grupos de dos a cuatro personas, fomentan que los equipos conecten con más frecuencia. Estas oportunidades comunes de probar ideas en pequeños grupos aceleran la creación de confianza.

Hay que intentar enmarcar las reuniones como una forma de fomentar el debate. Durante las sesiones de feedback anota ideas en Post-its y pégalos en la sala para que todo el mundo pueda saber tu opinión. Las pizarras móviles pueden ser de gran utilidad. Las salas informales adyacentes a las grandes áreas de reuniones, brindan espacios cómodos para que los miembros del equipo más callados puedan reflexionar sobre las ideas debatidas y dar voz a las suyas propias.

### Las ideas pertenecen al equipo

A veces, la forma en que comunicamos una idea es tan importante como la idea en sí. Compartir y debatir es importante a la hora de probar y desarrollar ideas. Hay que animar a los miembros del equipo a no estar tan atados a su propio trabajo, sino a aprovechar los beneficios derivados de la creación en equipo. Cada uno tiene que desarrollar las habilidades de presentación realizando micropresentaciones con el grupo. Ofrecer pequeños espacios de presentación para grupos de 2 a 4 personas, consigue que los ponentes que no muestran tanta confianza en un entorno más formal no se sientan tan intimidados. Es necesario facilitar el acceso a estos espacios para la realización de reuniones improvisadas, de manera que estos comportamientos se vuelvan algo común. Las ideas evolucionarán más rápidamente y todos ganarán confianza para presentar su trabajo.

Llegado el momento de dar vida a un concepto, hay que dividir las responsabilidades del equipo. Algunos miembros del equipo pueden reunirse en su espacio para creadores para comenzar los prototipos, mientras otros contactan con el cliente o una startup para ver si su último modelo ha tenido alguna repercusión.

## Crear una cultura de innovación

Para que las organizaciones de China e India puedan gestionar un cambio sostenible en el campo de la innovación, será necesario que se eliminen las barreras y la burocracia entre los gerentes, los equipos y los departamentos para que la información pueda fluir libremente. También tendrán que conceder a los accionistas la libertad y las herramientas físicas que necesitan para expresar sus ideas y dar una oportunidad a nuevos modelos.

Transformando el entorno físico se puede cambiar el comportamiento que, con el tiempo, creará cultura, una cultura de innovación.

## Viaje al pasado

«Queríamos diseñar un espacio que ayudase a solucionar las dificultades que supone realizar el trabajo de hoy en día. A veces las personas necesitan concentrarse en espacios privados, y otras, colaborar en espacios apropiados para ello.»

Jefe de proyectos, David Lathrop  
1995

# Antes de Agile

En 1993, mucho antes de que nadie hablara del trabajo Agile, Steelcase presentó el espacio de trabajo Personal Harbor, una propuesta innovadora para cubrir las necesidades de los individuos y los equipos. El espacio de trabajo independiente de alrededor de 5 m<sup>3</sup>, incluía mesas, paredes, carritos y pantallas móviles, creando un espacio dinámico y ágil donde tenían lugar tanto el trabajo de concentración como la colaboración.

### Premios al diseño

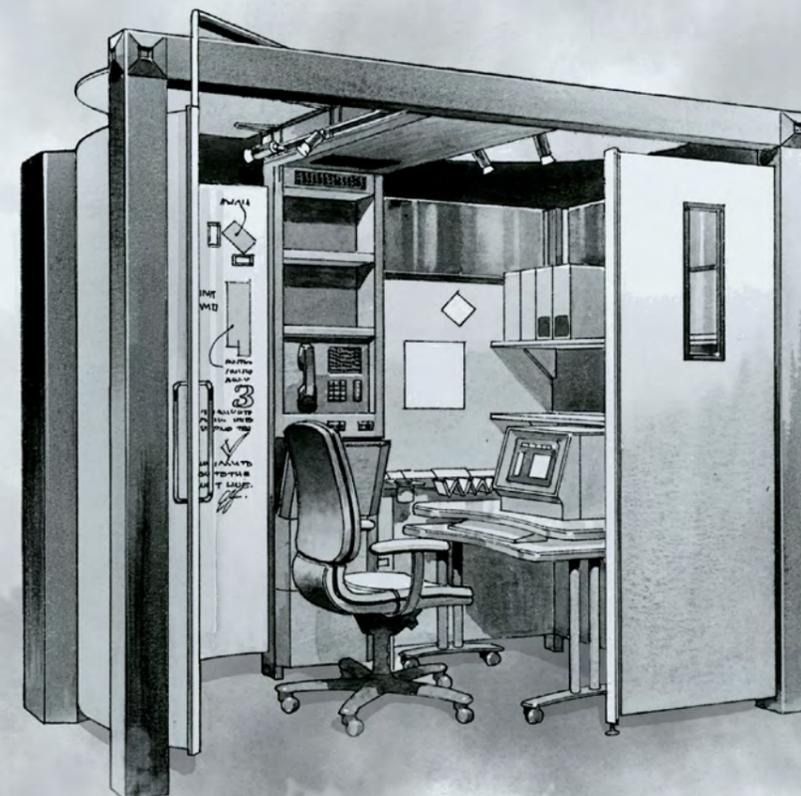
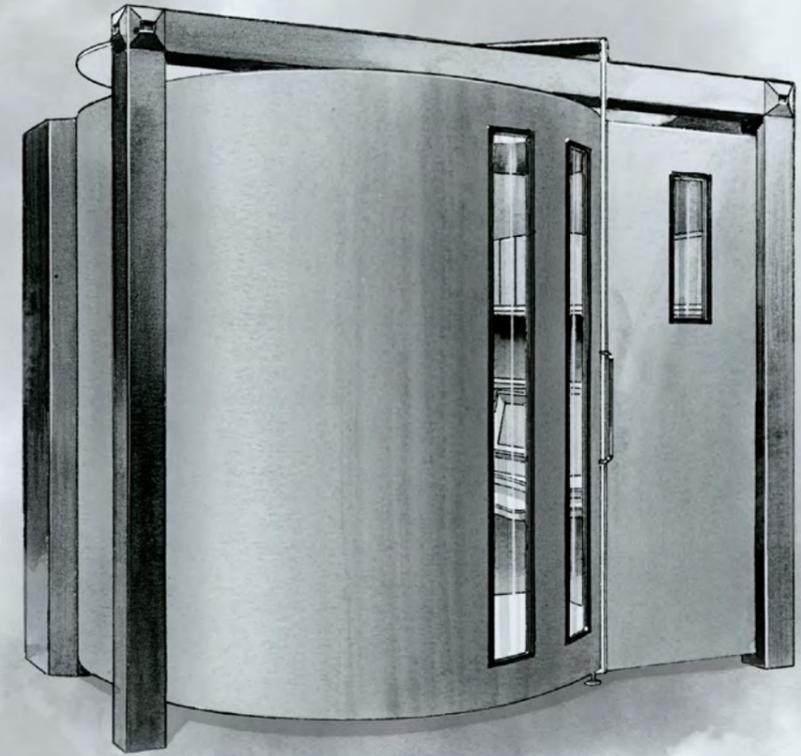
1995 Gold Industrial Design Excellence Award (IDEA)

1995 Best Product Designs of the Year Award, Business Week

1994 APEX Award, International Interior Design Association (IIDA)

1994 Design Distinction Award, I.D. Magazine

1993 Gold Innovative Product, International Interior Design Exposition Award (IIDEX)



## 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](http://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.

