

# Liderando a través del diseño

**Los espacios de dirección no están diseñados para el trabajo híbrido. Es hora de cambiar.**

🕒 Read 10 minutos

Antes se trataba de un simple experimento, ahora el trabajo híbrido se ha convertido en la corriente principal y es uno de los mayores cambios económicos y culturales a los que se enfrentan los líderes hoy en día. La mayoría de las organizaciones que optan por el trabajo híbrido intentan ofrecer un equilibrio entre la flexibilidad que la gente desea y la necesidad de reunir a los empleados para crear una mayor cohesión y construir un sentido de comunidad. A algunos líderes les preocupa que su cultura corporativa se esté disolviendo lentamente y las conversaciones sobre el “abandono silencioso”, es decir, alejarse del trabajo mientras se mantiene en él (o, como dirían algunos, un término de Tik Tok para referirse a la desvinculación), les hacen pensar que es hora de asegurarse de predicar con el ejemplo.

*\*Some products in the photos are not available in EMEA*

Las políticas de trabajo híbrido pueden suponer un problema para las empresas cuando la gente llega a unas oficinas que siguen pareciendo pueblos fantasmas. Se necesita una mayoría importante para ganar impulso y en este sentido, los líderes desempeñan un papel fundamental: tienen que ser accesibles de una forma que quizá no hayan considerado anteriormente y marcar las pautas para la adopción del trabajo híbrido. “Enhorabuena. Eres el nuevo valor añadido”, dice a los líderes Phil Kirschner, líder de estrategia y cambio en el espacio de trabajo de McKinsey. “Antes era el gimnasio, la cafetería, poder llevar mascotas al trabajo, lo que sea, pero los líderes son el nuevo valor añadido de la compañía”.

**“Enhorabuena. Eres el nuevo valor añadido. Antes era el gimnasio, la cafetería, poder llevar mascotas al trabajo, lo que sea, pero los líderes son el nuevo valor añadido de la compañía”.**

**Phil Kirschner, líder de estrategia y cambio en el espacio de trabajo de McKinsey.**

---

**PHIL KIRSCHNER** | McKinsey Workplace Strategy and Change Leader

Pero la oficina actual puede ser una barrera para los líderes que quieren ser accesibles y los modelos de conducta en el trabajo híbrido. Tradicionalmente, el diseño de los espacios de trabajo se centraba en las necesidades de los líderes mediante la creación de plantas o zonas para ejecutivos separados del resto de la organización. Esto se convirtió en una limitación en cuanto a la transparencia y dificultó que los líderes tuvieran conexiones cercanas con los empleados. Un enfoque diferente en los espacios de liderazgo puede ser una herramienta importante para crear cultura y fomentar comportamientos que los líderes quieren ver.

## **Accesible. Cercano. Funcional.**

Gracias a nuestra investigación sabemos que los empleados quieren que sus líderes sean visibles, accesibles y transparentes en la forma en que dirigen la empresa. Para muchos líderes esto requiere nuevos comportamientos y prácticas, lo que puede suponer un reto porque también tienen que realizar su trabajo.

Entonces, ¿cómo pueden los líderes equilibrar la necesidad de ser más accesibles a los empleados y, al mismo tiempo, tener espacio para manejar los momentos de crisis que enfrentan frecuentemente, así como las necesidades cotidianas de la organización? ¿Cómo pueden colaborar como equipo de liderazgo y compartir información rápidamente entre ellos y con la organización en general? ¿Y cómo pueden hacer todo esto en un entorno de trabajo híbrido cuando necesitan interactuar de forma presencial y con participantes remotos al mismo tiempo?

“Nuestros clientes reconocen estar luchando contra estos temas y quieren que les ayudemos”, afirma Sara Armbruster, CEO de Steelcase. “Estamos viviendo un momento de cambio sísmico y creemos que el espacio puede ayudar a dar forma a nuevas formas de liderazgo. Tenemos un amplio historial creando prototipos y probando nuevas formas de trabajar para los líderes. Nuestro nuevo espacio de liderazgo aplica nuestra investigación y conocimientos creando un enfoque innovador para los directivos en el mundo híbrido.”

El nuevo espacio, llamado “Leader Commons” y situado en el Centro de Aprendizaje e Innovación de Steelcase en Grand Rapids, Michigan, es un prototipo de comportamiento, un entorno donde se prueban y evalúan conceptos en tiempo real. Como su nombre indica, este espacio está diseñado para ser muy accesible y cercano para los empleados, además de funcional para las necesidades de los roles de liderazgo. Ofrece espacios donde pueden concentrarse y colaborar, tanto en persona como en remoto.

“Sabemos que las organizaciones necesitan reconstruir el capital social que se perdió mientras todo el mundo trabajaba desde casa”, dice Cherie Johnson, directora de diseño global. “Los espacios de liderazgo tradicionales no ofrecen la transparencia y la accesibilidad que la gente quiere hoy en día. El diseño se inspiró en los vecindarios que cuentan con una variedad de espacios públicos y privados que fomentan la equidad, el compromiso y la facilidad de uso para atender las necesidades del trabajo híbrido. Elegimos la palabra “Commons” para reforzar que es un espacio para todos los empleados”.

The design was inspired by dynamic neighborhoods that have a range of diverse public and private spaces which encourages equity, engagement and ease of use to address the needs of hybrid work.

## **Diseñando un vecindario para el liderazgo**

El concepto de diseño de crear espacios que se parezcan más a un vecindario vibrante nace de nuestra creencia de que el espacio de trabajo debe ser más inclusivo y debe crear el sentido de comunidad que las personas y las organizaciones necesitan para prosperar. Los vecindarios son una forma tangible de que las organizaciones comuniquen sus valores y cambien su cultura.

Cada barrio tiene su propio carácter distintivo y cuatro principios clave de diseño guían su creación.

- **Individual + Colaboración:** Al igual que los vecindarios de las ciudades tienen hogares y espacios

- compartidos, una comunidad de líderes debe apoyar tanto el trabajo individual como el de equipo.
- **De fijo a flexible:** Los líderes necesitan un espacio altamente adaptable y resistente que pueda adaptarse a sus necesidades. Cuanto más fácil les resulte realizar cambios, más eficaz será el espacio.
  - **Abierto + Cerrado:** La privacidad y la capacidad de concentración en la oficina se han vuelto aún más importantes. Los líderes deben encontrar el nivel de privacidad que necesitan.
  - **Uniando Digital + Físico:** Todos los espacios deberían tener opción de realizar videoconferencia. Las videoconferencias son la nueva normalidad en la oficina y requieren que todo el mundo pueda ver y ser visto, oír y ser escuchado. La tecnología y el espacio físico deben estar pensados de forma holística para ofrecer una experiencia equitativa tanto a los participantes presenciales como a los remotos.

## Topografía de un vecindario de líderes

Un vecindario de líderes incluye una gama diversa de opciones de espacios propios y compartidos que satisfacen las distintas necesidades del trabajo híbrido.

### 1. Espacios para residentes

Espacios individuales propios asignados que permiten concentrarse y colaborar 1:1, con “porches” para fomentar la visibilidad y la interacción con otros líderes y empleados. Los fondos para videollamadas personalizados y la tecnología incorporada mejoran la experiencia de las reuniones por vídeo.

### 2. Espacios para asistentes ejecutivos

Proporcionan proximidad a los líderes, así como a otros asistentes que trabajan en equipo con los líderes. El mobiliario flexible totalmente móvil permite el control y se ajusta a las preferencias personales.

### 3. Social Hub

Situado a la entrada de Leader Commons, este accesible espacio permite a la gente a reunirse y acceder de manera informal a los líderes

### 4. El Patio

Situado en el centro, es un espacio donde los líderes pueden reunirse fácilmente, con elementos de delimitación móviles que pueden adaptar para acoger equipos de diferentes tamaños, proporcionan privacidad visual y acústica y permiten la colaboración híbrida.

### 5. El Porche delantero

Situados cerca de las principales zonas de circulación, estos espacios auxiliares, informales y confortables pueden utilizarse antes y después de las reuniones, como espacios de toma de contacto, para conversaciones informales o para recibir a los invitados.

## 6. Espacios de reunión

Una serie de espacios de reunión totalmente cerrados y reservables equipados para dar apoyo a la colaboración híbrida, disponibles para todos los empleados. Entre ellos se encuentran las salas de reunión híbridas, los espacios de colaboración híbrida y las salas de colaboración informativa (véase la barra lateral).

## 7. Quioscos de comunicación

Los medios analógicos y digitales integrados en todo el espacio ofrecen opciones para compartir información y enviar mensajes tanto a los empleados como a los invitados.

# Una nueva visión de los espacios de liderazgo para dar soporte al trabajo híbrido

## Sede de la C-Suite

Este espacio vanguardista es muy visible, está situado en una zona muy transitada y ofrece privacidad para realizar trabajo de concentración. El panel acústico y los espacios adyacentes ofrecen múltiples áreas para poder realizar diferentes tipos de trabajo. Una puerta corredera y unas persianas aumentan el nivel de privacidad para el trabajo de concentración y las videoconferencias.

**Zona de privacidad** La tecnología integrada y el fácil acceso a las herramientas de trabajo hacen que este espacio compacto sea muy eficaz tanto para la concentración como para la colaboración híbrida.

**El Porche trasero** Un espacio aparte del Pod que sirve como porche trasero. Señala la disponibilidad y permite realizar turnos rápidos para la colaboración con personas de forma presencial o en remoto.

## Sede de la C-Suite: An Alternative Approach

Para los líderes que prefieren un entorno más abierto, con elementos de delimitación que proporcionan privacidad y dan la oportunidad de adaptar el espacio según las necesidades.

**El Porche trasero** Este espacio aparte crea un lugar informal y cómodo para reunirse con los compañeros y ofrece una postura alternativa al trabajo en un escritorio.

---

## Social Hub

Un espacio de cafetería accesible y polivalente para que se reúnan líderes y empleados; ideal para conectar antes y después de las reuniones con la dirección. También incluye opciones donde la gente puede realizar trabajos individuales.

---

## **Espacio para líderes en remoto**

Este novedoso enfoque ofrece a los líderes un espacio al que llamar hogar cuando están en la oficina. Un Work tent " para el trabajo individual, un porche para las reuniones informales y un pod acústico independiente, ofrecen un abanico de espacios entre los que elegir.

## **Liderando a través del ejemplo**

Crear una experiencia positiva de regreso a la oficina es quizás el mayor reto que tienen los líderes hoy en día, independientemente de cuál sea su estrategia de trabajo híbrido. Nunca ha habido un mejor momento para liderar con el ejemplo y demostrar la cultura y el comportamiento que esperan de sus empleados. Esto requerirá un nuevo enfoque de los espacios de liderazgo.

## **Entre bastidores**

El equipo de diseño de Steelcase y el grupo Applied Research & Consulting (ARC) trabajaron junto con los líderes de Steelcase para entender mejor los nuevos comportamientos a los que el espacio debía dar soporte y qué cambios debían realizarse para revitalizar la cultura de la organización. El equipo de ARC llevó a cabo una serie de ejercicios, talleres, encuestas y entrevistas para comprender mejor los retos a los que se enfrentaban los líderes y cómo debía diseñarse el espacio para apoyar las nuevas necesidades del trabajo híbrido.

El equipo de diseño de Steelcase (de izquierda a derecha): Jon Rooze, jefe de diseño creativo global; Sarah Armbruster, diseñadora industrial Senior; Kai Yu, diseñador industrial Senior, y Cherie Johnson, directora de diseño global.

El equipo de diseño de Steelcase utilizó un proceso altamente colaborativo con los líderes para crear el Leader Commons. Mediante encuestas y entrevistas individuales aprendieron más sobre el estilo de liderazgo de cada persona y cómo prefieren trabajar, solos y en equipo. El resultado dió una serie de soluciones que crean el equilibrio perfecto entre las necesidades de accesibilidad y privacidad.

“Cada espacio de trabajo individual se diseñó para aumentar el rendimiento y proporcionar un refugio”, dice Cherie Johnson, directora de diseño global. “Pero son únicos en su forma de conseguirlo. Todos los espacios de trabajo ofrecen utilidades y herramientas similares, pero difieren en la forma de adaptar la privacidad visual y en cómo se representan como individuos. Conseguir un espacio que encarnara su personalidad y creara una conexión personal cuando se viera en las videollamadas o en persona era una parte importante de esta nueva experiencia híbrida.”

## **Como mejorar el trabajo híbrido**

El trabajo híbrido requerirá nuevos tipos de espacios para que los líderes se conecten fácilmente con los participantes tanto en persona como a distancia y la tecnología adecuada es esencial para una experiencia fluida. Los líderes necesitan una variedad de opciones de colaboración híbrida tanto para las conversaciones 1:1 como para las de grupo en espacios abiertos y cerrados que sean fácilmente accesibles.

Steelcase colabora con las empresas tecnológicas líderes del sector como Microsoft, Zoom, Logitech, Crestron y VergeSense, para replantear la experiencia de trabajo híbrido y crear soluciones holísticas que integren el espacio y la tecnología para garantizar que las personas puedan ver y ser vistas, oír y ser escuchadas y participar en igualdad de condiciones. Trabajamos juntos desde el principio del proceso de diseño para crear espacios que funcionen mejor para las personas, los equipos y las organizaciones.