

# **El nuevo líder**

## **La biología como estrategia para cultivar la agilidad**

Los empresarios que quieren prosperar podrían descubrir que un curso de biología sería de más ayuda para sus empresas que el habitual plan de estudios de negocios. Esto se debe a que las organizaciones que están teniendo éxito actualmente son más parecidas a los complejos sistemas adaptativos que se ven en la naturaleza que a las organizaciones jerárquicas reguladas como los ejércitos, con estructuras de control gestionadas por las anteriores generaciones de líderes.

Los sistemas de la naturaleza están formados por partes muy i n t e rconectadas e interdependientes que para sobrevivir se ajustan y adaptan a medida que cambian las condiciones. Hacen frente a fenómenos impredecibles obteniendo información de su entorno y cambiando a continuación para adaptarse a las nuevas condiciones. Los líderes progresistas en el actual clima económico dirigen su mirada a la naturaleza para hacer frente a la complejidad de diferentes formas y así crear organizaciones más adaptativas, flexibles y comprometidas.

Los riesgos y las recompensas propios de las épocas de cambio son muy conocidos por los directivos sénior, que tienen que aprovechar las oportunidades de crecimiento esquivando los escollos que se encuentren a su camino. Pero hay una gran diferencia entre ser consciente de cómo funciona un panorama empresarial complejo y que evoluciona rápidamente y ser capaz de tomar las medidas adecuadas para sacarle partido, especialmente cuando los cimientos sobre los que se apoyan parecen estar cambiando constantemente.

Actualmente los directivos buscan nuevas formas de ayudar a sus organizaciones a ser más ágiles, pero muchos de ellos no han comprendido todavía la nueva biología de sus organizaciones ni han considerado aprovecharla de maneras fundamentalmente distintas. Asimismo, muchos de ellos no han comprendido aún que uno de los «agentes» de su complejo sistema adaptativo es el espacio de trabajo físico, que se puede utilizar para conformar comportamientos nuevos y ágiles, o para reforzar la manera en que se han hecho siempre las cosas, ralentizando la adopción y mermando la resiliencia de la organización.

**Los líderes progresistas en el actual clima económico dirigen su mirada a la naturaleza para hacer frente a la complejidad.**

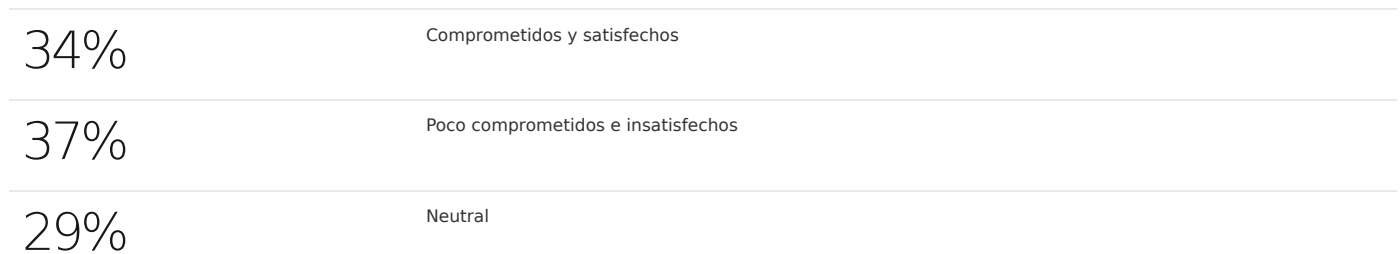
Durante más de 20 años Steelcase ha investigado la naturaleza cambiante del trabajo, incluyendo los elementos perjudiciales que afectan a los líderes, utilizando sus propios espacios para directivos como laboratorio (consulte la página 28). Estos espacios, diseñados como prototipos con el fin de probar teorías y poner a prueba los límites de cómo se realiza el trabajo, han dado lugar a maneras totalmente nuevas de trabajar y dirigir como individuos y como un equipo de líderes. La última investigación llevada a cabo ha permitido identificar cómo el espacio físico puede ayudar a los ejecutivos a dirigir sus organizaciones como un sistema adaptativo complejo y a cambio dar nueva forma a la cultura y al rendimiento de la organización en términos generales.

## EL NUEVO PANORAMA EMPRESARIAL

El estudio más reciente de ejecutivos de IBM considera el entorno cada vez más complejo de negocios como «la era de la disrupción, en la que es difícil predecir qué va a ser lo siguiente o de dónde va a venir. Los directores generales (CXO, del inglés «Chief Executive Officer») de todo el mundo señalan a la amenaza que representan los «gigantes digitales», que hacen un uso avanzado de tecnologías en nuevas industrias, reemplazando a competidores conocidos, y los «mordedores de talones», startups ágiles que parecen salir de la nada y que logran redefinir el mercado.

Hoy en día los líderes también tienen que moverse por un ecosistema interdependiente a escala global en mucha mayor medida que sus predecesores. Aunque este profundo alcance global ha generado mayores oportunidades, también expone a las organizaciones a una compleja red de leyes, idiomas, costumbres, normativas y cultura, entre muchos otros.

## DIFERENCIAS DE COMPROMISO ENTRE ECONOMÍAS EN DESARROLLO Y ECONOMÍAS ASENTADAS



Este nuevo panorama global requiere que las organizaciones busquen rápidamente nuevas ideas y oportunidades. Pero para hacerlo, los trabajadores deben trabajar como «agentes» resilientes y ágiles (consulte la figura 1) en un complejo sistema adaptativo: interactuando, aprendiendo, adaptándose y respondiendo a los cambios. Sin embargo, se enfrentan a un obstáculo importante: el 37% de los trabajadores, no está comprometido, y hacen lo justo y necesario para cumplir con sus obligaciones. Este descubrimiento se ha realizado mediante un estudio de dos años realizado por Steelcase e Ipsos, “una compañía global de investigación de mercados denominado El compromiso y el espacio de trabajo global” (para obtener más información sobre las principales conclusiones del estudio, visite [a href="http://info.steelcase.com/informe-global-sobre-el-compromiso-y-el-espacio-de-trabajo\)](http://info.steelcase.com/informe-global-sobre-el-compromiso-y-el-espacio-de-trabajo)).

**Hoy en día, los líderes deben desenvolverse en un paisaje global que expone a las organizaciones a una compleja telaraña de leyes, idiomas, costumbres, regulaciones y culturas.**

Pero hay buenas noticias: El 34% de los trabajadores están comprometidos y quieren trabajar de nuevas maneras, buscando trabajos significativos y espacios de trabajo que les permitan establecer relaciones de calidad. Y el 29% de los trabajadores que se encuentran en la zona media, es decir, ni muy comprometidos ni poco comprometidos, pueden estar al alcance de los líderes que tomen medidas proactivas para proporcionar a los trabajadores lo que estos quieren y necesitan en su trabajo.

Los líderes tienen que gestionar numerosas relaciones internas y externas que llegan a los límites organizativos y geográficos. No solo es necesario hacer malabares continuamente, sino también aumentar el grado de movilidad necesario para dirigir una organización hoy en día.

## **UNA CUESTIÓN DE EQUILIBRIO**

El compromiso de los trabajadores y un clima comercial desalentador no son los únicos retos a los que se enfrentan los líderes de hoy en día. Existen miles de obstáculos que deben superar para mejorar el rendimiento de los trabajadores, el rendimiento general de la organización y su propio rendimiento personal. La diferencia entre los directivos y el resto, según Patricia Kammer, investigadora de diseño sénior que ha dirigido un estudio global sobre liderazgo, son «dos características definitorias: el alcance de su influencia (las ramificaciones de sus acciones pueden afectar a toda la organización e incluso a la industria) y la necesidad de sumergirse a fondo cada día en numerosos temas. Estas realidades duales obligan a los ejecutivos a esforzarse por aprovechar cada momento».

Kammer y un equipo de investigadores y diseñadores de Steelcase entrevistaron y observaron los comportamientos de trabajo de ejecutivos a lo largo de dos años para comprender los desafíos a los que se enfrentan y cómo deben trabajar de manera distinta. Vieron que los ejecutivos tienen que hacer frente a la misma avalancha de información que la mayoría de los trabajadores, solo que en mayor medida. Los líderes se enfrentan a la «obesidad informativa» y necesitan cribar rápidamente datos superfluos para encontrar información de valor. Los líderes no pueden confiar en que la información ascenderá por la cadena de mando, pero saben que no pueden caer en la trampa de intentar saber todo por sí mismos, así que tienen que confiar en sus redes de expertos, tanto de manera interna como externa. El tener que trabajar con información que a menudo es delicada o confidencial, obliga a los líderes a buscar el equilibrio, ya que también tiene que ser accesibles y estar visibles.

Los investigadores de Steelcase también observaron que el alcance del trabajo que hacen los directivos obliga a cambiar de contexto rápidamente, lo que requiere reiniciar el cerebro antes de cada una de las reuniones que llenan su apretada agenda. El ritmo de trabajo ha aumentado para todos. En el caso de los ejecutivos de todo el mundo, que están constantemente solicitados, las agendas se han fragmentado aún más y se han ampliado para adaptarse a múltiples husos horarios. «El tiempo es el activo más valioso», explicó un ejecutivo al que entrevistaron los investigadores de Steelcase. «Si no lo controlas, te controla a ti».

Los líderes tienen que gestionar numerosas relaciones internas y externas que llegan a los límites organizativos y geográficos. No solo es necesario hacer malabares continuamente, sino que también aumenta el grado de movilidad necesario para dirigir una organización hoy en día. Estar «conectado» y disponible para más personas les somete a una mayor presión. «Sería imposible para mí reunirme con todas las personas que quieren verme. Quiero ser accesible, pero el día no tiene horas suficientes», afirmó un ejecutivo. «Uno puede acabar atrapado por el correo electrónico», dijo otro.

Tener que moverse tanto, cambiar de huso horario y hacer malabares con la agenda acaba pasando factura. Aunque los líderes altamente nómadas de hoy en día afirman a menudo que pueden trabajar en cualquier lugar, ponerlo en práctica podría minar sus motivos para hacerlo: en lugar de obtener energía, insights e inspiración de otros, se expondrían a acabar sobrecargados cognitivamente al intentar trabajar de manera heroica más horas y con mayor intensidad. Algunas de las primeras cosas que se sacrifican son las actividades que necesitan los líderes para despejarse y obtener la resistencia física y mental que necesitan para desempeñar su trabajo. «En realidad se trata de gestionar la energía: fisiológica, emocional, mental y espiritual, ese reino de propósito, sentido y motivación», dijo otro ejecutivo.

**Los líderes tienen que gestionar numerosas relaciones internas y externas que llegan a los límites organizativos y geográficos. No solo es necesario hacer malabares continuamente, sino también aumentar el grado de movilidad necesario para dirigir una organización hoy en día.**

Otro de los aspectos comúnmente sacrificados son las relaciones con otras personas, no solo con sus trabajadores, sino con sus compañeros ejecutivos. Sin estas interacciones, los líderes no pueden desarrollar una perspectiva panorámica y una inteligencia organizativa amplia. En lugar de trabajar de manera colaborativa como un equipo directivo, se arriesgan sin saberlo a trabajar para alcanzar objetivos contrapuestos.

## LA BARRERA DEL DESPACHO PRIVADO

Aunque todo parece estar cambiando a su alrededor, ya sea por elección propia o por las circunstancias, una cosa que permanece bastante inalterada son sus despachos. De acuerdo con el Informe global de Steelcase (El Compromiso y el Espacio de trabajo global), la gran mayoría de los directivos trabaja en despachos privados convencionales. El 58% de los directivos trabaja en despachos privados, mientras que en el caso de los trabajadores, solo llega al 23%. Aunque esta diferencia probablemente no sorprenda a casi nadie, hace preguntarse si los directivos se han planteado si su espacio de trabajo podría ser un catalizador para el tipo de cambio que están intentando realizar los directivos.

Muchos directivos creen que el despacho privado convencional es esencial para poder realizar su trabajo. Muchos de ellos lo justifican haciendo referencia a la necesidad de manejar información confidencial, pero también por motivos de accesibilidad. «Mi despacho es el lugar al que vienen las personas y trabajamos juntos», explicó un director de finanzas. «Mis puertas siempre están abiertas, por lo que las personas siempre saben dónde pueden encontrarme y puedo encontrar a otros directivos con los que necesito trabajar».

A pesar de ello, en muchas culturas el despacho típico de ejecutivo puede en realidad echar por los suelos el trabajo de los directivos para reestructurar su organización. El espacio, que refuerza de manera sutil (y a veces de manera no tan sutil) la jerarquía y la estructura de poder, puede minar el intercambio libre y fluido de ideas y transmitir de manera inadvertida la idea de que los trabajadores deberían dejar que el líder sea el encargado de tomar las decisiones. Puede actuar como una barrera no intencionada a los líderes que quieren tomarle el pulso a la organización aislándolos en un refugio bien equipado.

Aunque agrupar a los directivos en pasillos de despachos para ejecutivos, con secretarios en guardia o creando comedores específicos para directivos puede permitirles estar más cerca entre ellos, también les puede aislar de lo que está sucediendo realmente en su organización. A los trabajadores les preocupa interrumpir a los ajetreados directivos y a menudo se sienten incómodos o incluso llegan a sentir que no son bienvenidos.

## DÓNDE TRABAJAN LOS LÍDERES

58%

de los líderes en oficinas privadas

23%

de los trabajadores en oficinas privadas

La gran mayoría de líderes trabajan en oficinas privadas, según el informe de Steelcase "El espacio de trabajo global"; 58% de líderes mientras que hay un 23% de trabajadores.

Aunque las suites ejecutivas siguen siendo la norma, los directivos pasan más tiempo trabajando en todo tipo de lugares ya que saben que no se pueden permitir el lujo de aislarse de los trabajadores que le toman el pulso a la organización y buscan maneras de estar más al día de lo que está sucediendo. Para enviar un mensaje claro, un ejecutivo dijo que cambió las paredes de su despacho por cristales. «Quiero que la gente me vea trabajando con muchas personas diferentes. Quiero que nuestro trabajo quede expuesto», explicó. Otro CEO que participó en el estudio dejó por voluntad propia el despacho convencional de 28 metros cuadrados que heredó para mudarse a un despacho más pequeño en una planta más baja. «Bajar fue algo simbólico para mí. Estoy intentando acabar con la jerarquía», explicó. «Demasiadas decisiones se toman en la zona alta de la cadena de mando. Esa no es la mejor manera de llevar un negocio. No tengo todos los conocimientos que tienen otros empleados para tomar determinadas decisiones y eso nos hace perder tiempo».

«Antiguamente, los despachos de ejecutivos se veían como una recompensa al buen trabajo y jugaban un papel importante a la hora de reflejar el estatus y la jerarquía», observa Kammer. «Ahora y en el futuro está claro que el espacio físico debe ser más eficaz a la hora de respaldar las prácticas laborales de los directivos y ayudarles a desarrollar todo su potencial».

## **CULTIVANDO EL ENTORNO**

En este entorno empresarial continuamente en cambio, los directivos de mayor nivel están replanteándose la manera de dirigir y crear organizaciones más robustas. Considerar el negocio como sistema adaptativo complejo es una manera en la que las organizaciones pueden fomentar la resiliencia y prosperar en medio de circunstancias impredecibles. Proporciona insights sobre cómo desplegar sus recursos clave, como por ejemplo las personas, de maneras esencialmente diferentes.

Uno de los cambios más radicales es entender que los sistemas adaptativos se distinguen porque en lugar de utilizar un control central, su toma de decisiones es distribuida. En este entorno las personas no forman parte de un sistema rígido en el que tienen que esperar a que otras personas que están por encima de ellas en la cadena de mando les den indicaciones de lo que hacer, sino que tienen que ajustarse rápida y continuamente en respuesta a la información que reciben para prosperar en circunstancias que cambian de manera drástica. Al contrario que otros sistemas más rígidos, los sistemas adaptativos se basan en un flujo regular de información de su entorno más grande para ayudarles a responder y cambiar.

Incluso los militares, que durante siglos han operado bajo una jerarquía de mando y control, se están planteando cambiar a un sistema más adaptativo.

Los directivos deben cambiar a un sistema en el que «faciliten más que dirijan», recomienda el General Stanley McChrystal, autor de *Team of Teams*, en el que comparte las lecciones que ha aprendido intentando combatir a una organización muy ágil de Al Qaeda en Afganistán. «El directivo actúa como facilitador que mira pero no toca, que crea y mantiene un ecosistema en el que opera la organización».

«El objetivo de los líderes solía ser distribuir el poder y los recursos para fomentar la optimización», añade el anterior Presidente y CEO de Steelcase, Jim Keane. «Pero como nuestro entorno cada vez es más complejo, en lugar de pensar cómo reestructurar la organización, debemos pensar en cómo reinventarla una vez tras otra. Asimismo, es de crucial importancia que, en lugar de seguir drenando el sentido de los trabajos de las personas, pensemos detenidamente en cómo revigorizar y motivar a nuestros equipos».

**«A medida que aumenta la complejidad de nuestro entorno, en lugar de pensar en cómo rediseñar la organización debemos pensar en cómo reinventarla una y otra vez».**

---

**JIM KEANE** | anterior CEO, Steelcase Inc.

## **EL ESPACIO COMO LENGUAJE CORPORAL: DISEÑANDO ESPACIOS DE LIDERAZGO**

Para comprender mejor y poner a prueba conceptos nuevos, el año pasado investigadores y diseñadores de Steelcase comenzaron a trabajar con el equipo de ejecutivos de la empresa para predecir cómo será la siguiente generación de espacios para directivos y poner a prueba ese plan en una nueva Comunidad de directivos. El equipo ha probado nuevos conceptos para sus espacios para ejecutivos durante más de 20 años. En 1995 hicieron el cambio radical de pasar de suites privadas para directivos en la planta alta a un espacio abierto en una planta más accesible. Ahora el equipo ha reconocido que era el momento de explorar nuevos territorios. «Simplemente habíamos conseguido que nuestro espacio fuese perfecto», dijo Keane, «así que era hora de probar otra cosa». «El espacio es el lenguaje corporal de una organización», afirma Barnhart-Hoffman. «Es una manera de comunicarse y de provocar las respuestas deseadas». Es posible que los ejecutivos no hayan pensado en lo que su espacio está transmitiendo a la organización, a los trabajadores, socios externos, inversores y otras partes interesadas. Pero está claro que en algunas organizaciones no existe una conexión entre las palabras que utilizan para expresar la cultura que desean y el mensaje que transmite su espacio.

«La forma en la que organizamos el espacio físico dice mucho sobre cómo creemos que se comportan las personas; pero el comportamiento de las personas a veces es el resultado de la forma en la que distribuimos los espacios físicos», escribe McChrystal. Indicó que su equipo necesitaba un espacio que fomentase un «flujo interconectado de ideas» y promoviese más interacción en lugar de separación. «Nos encargaron la creación de un nuevo espacio para directivos que fuese un símbolo icónico del cambio cultural que se estaba produciendo en nuestro equipo de directivos y en toda nuestra organización», explica Barnhart- Hoffman. «Tenía que ser un espacio que celebrase la apertura e interconexión».

## **PRINCIPIOS CLAVE**

### **Gestión de estrés**

Existe relación entre la salud física, la salud mental y el rendimiento cognitivo. Los ejecutivos tienen que gestionar un nivel de estrés importante debido a la presión sobre el rendimiento a la que se enfrentan. Los entornos que pueden ayudar a los ejecutivos a gestionar el estrés y fomentar el bienestar mejoran el proceso cognitivo.

### **Espacio como sinapsis**

Los ejecutivos se enfrentan a retos aún mayores a la hora de mantener relaciones y conexiones informativas, especialmente en organizaciones integradas a escala global. Los espacios para directivos se pueden diseñar de modo que ayuden a establecer conexiones de mayor calidad entre las personas y la información, al mismo tiempo que se proporciona a los ejecutivos remotos una presencia virtual más parecida a la de los directivos que estén presentes físicamente en el espacio.

### **Permitir las transiciones**

Los ejecutivos se enfrentan al reto de tener que cambiar de contexto informativo a lo largo del día. El tiempo también es un recurso crítico. Los espacios físicos deberían ayudar a acelerar la inmersión contextual y ayudar a los directivos a concentrarse más rápidamente.

### **Cambiar el papel de los espacios para directivos**

El prototipo de Steelcase tenía objetivos que eran aplicables tanto a escala universal como específicos para la organización. Un ejemplo de un problema común al que se enfrentan los directivos es unir mejor a un equipo de ejecutivos repartidos por diversas partes del mundo. Un directivo ubicado de manera remota dijo: «A menudo veía que cuando nos reuníamos mediante videoconferencia, la forma en la que estaba organizado el espacio hacía que pasase desapercibido cuando tenía algo que aportar a la conversación. Tenía que levantar la mano cuando quería hablar, lo que hacía que me sintiese en desventaja con respecto a los demás asistentes».

Keane quería cambiar específicamente el rol del espacio para directivos de modo que fomentase la transformación cultural que estaba teniendo lugar en la organización. «Quería que mi equipo estuviese en un entorno que fomentase y acelerase nuestra evolución, desde las personas encargadas de la toma de decisiones hasta lo que describo como los conservadores del entorno», indica Keane. «En lugar de tomar todas las decisiones, como conservadores es nuestro trabajo prestar atención al contexto para ver oportunidades y darle poder a nuestros trabajadores para que hagan lo que mejor se les da».

Una decisión clave fue continuar con el traslado del equipo de ejecutivos de las plantas más altas a una intersección situada en la planta principal de las instalaciones. Esta decisión la tomamos teniendo en cuenta que por las plantas altas no pasan muchos trabajadores, por lo que los directivos podían quedarse aislados con respecto al resto de trabajadores. Animar a los trabajadores a que trabajen también en ese espacio o al menos convertirlo en un camino que atravesar para ayudar a los directivos a entender mejor el contexto general, estar al tanto de los avances antes y estar disponibles para mantener conversaciones improvisadas con los trabajadores y los clientes que visiten las instalaciones.



**“Nuestra investigación confirmó que un espacio no puede resolver por sí solo todas las necesidades que tienen los ejecutivos de hoy en día. Nos dimos cuenta de que necesitamos crear un rango de espacios que no tengan las restricciones de las convenciones actuales.”**

---

**PATRICIA KAMMER** | Senior Design Researcher, WorkSpace Futures

## **PROTOTIPO CONDUCTUAL DE STEELCASE: CASE STUDY**

El equipo de directivos de Steelcase se trasladó recientemente a su nueva Comunidad para directivos y, al igual que otros espacios de trabajo de Steelcase, está considerado como un prototipo conductual, un entorno construido en su totalidad para probar y evaluar los conceptos utilizándolos en el trabajo diario durante el tiempo que sea necesario. Las tecnologías integradas y las investigaciones basadas en la observación están proporcionando datos e insights sobre el uso que se está dando al espacio y cómo este mejora el rendimiento, creando un repositorio de información cada vez más grande sobre el espacio de trabajo.

«Nuestra investigación confirmó que ningún entorno individual puede satisfacer las diversas necesidades de los ejecutivos de hoy en día. Nos hemos dado cuenta de la necesidad de centrarnos en un rango específico de entornos que no estén limitados por convenciones actuales», explica Kammer.

El plano está dividido en zonas para realizar tres tipos de actividades:

- descubrir y aprender
- colaborar
- concentrarse a solas y relacionarse

Aunque estas actividades han sido las propias de los directivos durante décadas, en este último prototipo de la Comunidad para directivos de Steelcase, se da prioridad al descubrimiento y el aprendizaje.

Al igual que en anteriores prototipos de la Comunidad para directivos, el diseño del espacio se basa en la noción de que los directivos necesitan trabajar como equipo y deben situarse juntos cuando estén en la oficina, en lugar de situarse con sus respectivos equipos y correr el riesgo de crear silos. Este prototipo se construyó de manera intencionada en la planta principal, por donde pasan los trabajadores. Se anima a los trabajadores a utilizar las áreas para reuniones de la Comunidad para directivos, a utilizar los espacios de trabajo individuales y a relacionarse ahí con otras personas de manera informal. Es mucho más abierta para toda la organización que las Comunidades para directivos anteriores, lo que transmite un claro mensaje a los trabajadores. Esta estrategia refuerza los comportamientos propios de complejos sistemas adaptativos, en los que el intercambio de información e ideas se produce de manera natural y fluye libremente.

## COMUNIDAD DE DIRECTIVOS

En este nuevo concepto de Comunidad de directivos, todos los directivos se encuentran en un entorno radicalmente abierto.

Se encuentran en la planta principal y cualquier trabajador puede acceder fácilmente.

En este nuevo concepto de Comunidad de directivos, todos los directivos se encuentran en un entorno radicalmente abierto. Se encuentran en la planta principal y cualquier trabajador puede acceder fácilmente.

En lugar de un despacho privado, cada uno de los ejecutivos residentes, incluyendo a Keane, tiene un puesto de trabajo en el espacio abierto y comparte con toda la comunidad los entornos privados cerrados cuando lo necesita. Los directivos de Steelcase son personas muy móviles en su trabajo y sus antiguos espacios estaban vacíos el 80% del tiempo. De modo que el nuevo espacio solo ocupa una tercera parte de las superficies asignadas a las versiones anteriores. «Se pretende que no solo ofrezca maneras mejores de trabajar a los ejecutivos, sino que también aproveche mejor el espacio», dice Barnhart-Hoffman.

Los directivos, al igual que los trabajadores, necesitan tanto espacios que les permitan disfrutar de privacidad como espacios donde poder relacionarse. Comparten acceso a un rango de espacios privados y cerrados diseñados para satisfacer diversas necesidades. Tienen espacios para mantener conversaciones privadas y confidenciales, salas en las que pueden trabajar con información delicada o enclaves de menor tamaño donde simplemente puedan aislarse y despejarse a solas durante un día agotador.

Entre las características innovadoras del diseño más reciente de la Comunidad para directivos es la agrupación de los secretarios. Ya no están situados en frente de los ejecutivos a los que asisten, lo que podía dar la sensación de que eran porteros que controlaban el acceso. Ahora están cerca los unos de los otros para poder compartir información fácilmente y trabajar en equipo como lo hacen los ejecutivos a los que sirven.

Dado que ahora los directivos se encuentran en la planta principal son más accesibles. Los entornos diseñados para mantener conversaciones improvisadas y reuniones planificadas permiten relacionarse y mantenerse al día fácilmente.

Steelcase es una empresa global, por lo que sus ejecutivos se encuentran repartidos por varios continentes y viajan regularmente entre las distintas instalaciones. El equipo de ejecutivos puede conectar desde la oficina tanto de manera física como virtual mediante experiencias tecnológicas envolventes integradas por toda la planta.

«El espacio físico puede fomentar la resiliencia, agilidad y compromiso de los trabajadores. Puede fomentar el aprendizaje y mejorar el rendimiento y el bienestar. O puede aislar a los directivos, reforzar los silos y aumentar el estrés», afirma Barnhart-Hoffman. «Nuestro espacio para directivos se creó para transmitir un mensaje claro: somos más un complejo sistema adaptativo que una jerarquía. Esta es una empresa en la que los directivos trabajan conjuntamente y se anima a todos a que sean ágiles y flexibles, a que aprendan, se adapten y cambien».

What message does your space send about how leaders and the organization work together? Does it reflect the kind of organization you lead today, or the kind of organization you want to become?

## **“ESTANDO” EN DOS ESPACIOS AL MISMO TIEMPO**

Gale Moutrey, Vicepresidenta de Comunicaciones Globales, prueba un dispositivo de presencia virtual montado sobre un robot móvil. Gale, con sede en Toronto, se une a una reunión improvisada mientras se desplaza por la Comunidad de directivos.

Debido a que el equipo directivo de Steelcase está distribuido por cuatro países de tres continentes, optimizar la tecnología para lograr experiencias más inmersivas era un requisito fundamental para el nuevo espacio para directivos creado en Grand Rapids llamado “Leadership Community”. Centrándose en el aprendizaje, el equipo decidió utilizar dispositivos móviles de presencia virtual por medio del iRobot Ava 500 de Cisco para probar formas de simular la experiencia de estar realmente en el entorno de trabajo físico para los miembros del equipo directivo que se encontraban en otros países.

Gale Moutrey, Vicepresidenta de comunicaciones globales, es una de las primeras personas que lo ha utilizado. Desde cualquier parte del mundo, gracias al uso de mapas avanzados y de un mando a Gale Moutrey, Vicepresidenta de Comunicaciones Globales, prueba un dispositivo de presencia virtual montado sobre un robot móvil. Gale, con sede en Toronto, se une a una reunión improvisada mientras se desplaza por la Comunidad de directivos. distancia fácil de utilizar, Gale, que vive en Toronto, puede mover su robot en Grand Rapids, Michigan, por cualquier lugar del edificio para asistir a una reunión o mantener una conversación en el pasillo como si estuviera físicamente en las instalaciones. La tecnología de videoconferencia móvil permite estar presente de manera más natural con sus compañeros y los equipos que dirige. En general, describe la experiencia como «liberadora». «Con mi trabajo global he aprendido la importancia de mantener contacto visual. Dependemos mucho de las videoconferencias. Al mismo tiempo, la calidad de la experiencia es realmente importante».

Incluso con las mejores tecnologías y con espacios excepcionalmente bien diseñados, las videoconferencias pueden limitar las interacciones fluidas y naturales, cruciales para que la colaboración y el trabajo en equipo se realicen eficazmente.

**«Dado que mi trabajo es global, he comprendido la importancia del contacto visual entre las personas. Ahora dependemos muchísimo de las videoconferencias. Al mismo tiempo, la calidad de la experiencia es realmente importante».**

En cambio, dice Moutrey, su iRobot le ha ofrecido la «posibilidad de mantener interacciones improvisadas y estar presente personalmente sin tener que estar físicamente en el espacio. Me gusta dejar algo de tiempo libre en mi agenda para llevar el robot hasta la cafetería, donde puedo hablar con cualquiera».

¿Es un poco raro ser el primer robosapiens de Steelcase? «Solo al principio. Después, te olvidas de la tecnología porque la calidad de la experiencia es estupenda».