

# **Ser un directivo en China**

## **Preparándose para innovar**

Las empresas de China se encuentran en una intersección en la que se cruzan nuevas oportunidades y sus tradiciones: Durante los próximos 5/10 años, los CEO fundadores de 3 millones de empresas privadas cederán el mando a la siguiente generación.

A medida que estos experimentados pioneros pasan sus conocimientos a los herederos de la próxima generación, ambas partes saben que los directivos chinos de hoy en día se enfrentan a todo un abanico de nuevos retos: prosperar en una economía nacional que pasa por una transformación importante y un mercado global en el que la competencia es feroz. De acuerdo con una encuesta de PwC, la innovación es la principal prioridad del 42% de las empresas chinas. Además, el 54% de los directivos del país asume la responsabilidad directa de sus esfuerzos de innovación. Strategy & Global Innovation 100 indica que entre 2007 y 2015 las empresas chinas aumentaron su inversión nacional en I+D en más de un 79%. Así que no es ninguna sorpresa que el desarrollo impulsado por la innovación sea fundamental en el plan estratégico a cinco años del gobierno chino publicado en octubre de 2015. Esa intención fue declarada de forma vehemente durante la primera visita oficial del Presidente de China Xi Jinping a los Estados Unidos un mes antes de reunirse él y otros CEO chinos con los principales CEO de Silicon Valley.

«Al igual que sus homólogos del resto del mundo, los progresistas directivos de China están trabajando para que sus organizaciones sean más globales, ágiles e innovadoras», dice Elise Valoe, investigadora sénior de diseño de Steelcase, que formó parte del equipo que accedió a los departamentos directivos de empresas de seis ciudades chinas, realizando entrevistas y observando cómo trabajan actualmente los CEOs chinos, lo que le permitió entender cómo aspiran a trabajar progresando. Como seguimiento a este estudio, Steelcase patrocinó una competición en la que invitó a diseñadores de toda China a crear nuevos conceptos de despachos privados que permitan satisfacer las necesidades de los CEOs y que les permitan navegar cambiando de mercado y mejorar la innovación en sus organizaciones.

---

## **CONSERVAR LAS TRADICIONES Y REFLEJAR LA MARCA**

La fuerza que impulsa la innovación precisa de un mayor acceso a la información, una mayor colaboración y una mayor agilidad, no un mero cambio de estrategia. Los CEOs de China saben que desarrollar una innovación competitiva en sus organizaciones implica evolucionar en ciertas tradiciones culturales, como interacciones comerciales que den prioridad a mantener la armonía y generar guanxi, el sistema de relaciones personales influyentes que durante tanto tiempo ha facilitado los negocios en China. Evidentemente, las relaciones basadas en la confianza siguen siendo esenciales para el éxito comercial en cualquier parte. Pero en el contexto global actual, los CEOs necesitan nuevas habilidades, herramientas y tecnologías para comunicarse y colaborar de manera más rápida y eficaz, en persona y trabajando con homólogos globales a los que aún no hayan conocido cara a cara. De hecho, prácticamente el doble de los CEOs de China ve el pensamiento global como una cualidad de liderazgo de primer nivel, en comparación con Europa y América del Norte, según el Estudio sobre CEO de IBM.

Pero, al igual que en muchos países, los despachos de los CEOs de China son a menudo amplias y tradicionales suites diseñadas para exhibir la marca de la compañía y de los ejecutivos sin prestar tanta atención a satisfacer las necesidades ni a superar los retos a los que se enfrentan los directivos. De acuerdo con el estudio de Steelcase, los directivos de la próxima generación están poniendo este paradigma en tela de juicio y buscando entornos de trabajo que permitan adoptar nuevas formas de trabajo y fomenten una innovación mejor.

Valoe explica: «En nuestra investigación encontramos que los despachos de los CEOs de China son majestuosos y ocupan una superficie importante para reunirse con clientes. Y sin embargo, en la mayoría de los despachos que estudiamos había poco soporte para colaborar de manera eficaz con sus equipos de ejecutivos coubicados e incluso menos para colaborar con socios y compañeros distribuidos. Esto es fundamental para que pueda haber innovación».

Los CEOs están empezando a ver los muebles tradicionales, como un escritorio expansivo para ejecutivos o una mesa de conferencias grande, como elementos limitadores que además refuerzan el rol de encargado de la toma de decisiones e instructor. Se están dando cuenta de que, si no se dispone de un soporte donde mostrar la información, reunirse en sus despachos se verá limitado a hablar en el sofá o en la mesa del té. En su lugar, los CEOs se están dando cuenta ahora de que necesitan un rango más variado de entornos de trabajo, incluyendo espacios equipados con pizarras y tecnologías que permitan compartir información y recopilar insights de manera rápida y cohesiva.

A medida que los directivos de la próxima generación pasan más tiempo participando en actividades de colaboración generativa con sus equipos de directivos y trabajan para integrar la innovación en todas sus organizaciones, requieren entornos de trabajo mucho más eficaces que la mayoría de despachos convencionales de cualquier CEO.

**A medida que los directivos de la próxima generación pasan más tiempo participando en actividades de colaboración generativa con sus equipos de directivos y trabajan para integrar la innovación en todas sus organizaciones, requieren entornos de trabajo mucho más eficaces que la mayoría de despachos convencionales de cualquier CEO.**

---

## **CUATRO MANERAS DE AUMENTAR EL RENDIMIENTO**

Los investigadores de Steelcase, basándose en sus hallazgos, han identificado varias oportunidades de diseño:

### **Crear nuevas maneras de acoger y establecer contactos con clientes y socios.**

Utilizar el despacho para celebrar reuniones puede aumentar la eficacia de los CEOs mediante reuniones tradicionales cara a cara e integrando capacidades de videoconferencia que lleven a los invitados distribuidos al dominio de los ejecutivos, permitiendo al CEO generar confianza y guanxi tanto de forma virtual como en persona, y reducir a la vez el tiempo que se pierde al celebrar reuniones y relacionarse en otros entornos.

### **Diseñar para fomentar la transparencia y el aprendizaje.**

Para estimular la inspiración y mejorar el aprendizaje, la tecnología integrada dentro del entorno tradicional del puesto del directivo puede permitir mantener sesiones intensivas de asesoramiento vis a vis y brindar oportunidades para que obtengan información e insights de expertos y compañeros sin tener que invertir demasiado tiempo ni gastar dinero en viajes.

### **Fomentar la colaboración, la creación conjunta y una comunicación fluida con el equipo.**

Reemplazar o suplementar el icónico escritorio de ejecutivo mediante entornos que eliminen la distancia entre el CEO y el resto del equipo permite mantener conversaciones más relajadas e inteligentes. La tecnología integrada permite alcanzar nuevos niveles de colaboración en la suite ejecutiva, fomentando la participación activa y la comunicación entre los distintos niveles de jerarquía con miembros coubicados y distribuidos, ofreciendo a los asistentes un acceso homogéneo a las herramientas y permitiendo que se compartan rápida y fácilmente las ideas y la información.

### **Fomentar la resistencia y el bienestar de los CEOs.**

Ahora que las agendas de los CEO están apretadas y cada vez más fragmentadas, poder recargar las pilas es fundamental para rendir al máximo. Cambie la sala de descanso tradicional de los CEOs por un espacio de retiro diseñado para adoptar posturas lounge y realizar varias actividades revitalizantes.

---

## **Diseñar la siguiente generación de despachos para los CEOs de China**

Para estimular ideas nuevas sobre entornos de trabajo para la siguiente generación de CEOs de China y desarrollar los insights clave de su investigación, Steelcase patrocinó un concurso de diseño en China para crear la siguiente generación de espacios para directivos.

Se evaluaron 13 proyectos mediante una escala de 100 puntos, incluyendo diversos factores, como, por ejemplo, en qué medida mostraron un razonamiento basado en pruebas para resolver las necesidades de los usuarios o su nivel de creatividad en líneas generales.

Seleccionar a los ganadores no fue fácil. Los trabajos enviados reflejaban «no solo una idea, sino un nuevo pensamiento y nuevas soluciones», indica Yao Yingjia, juez del concurso y vicepresidente y diseñador jefe de Lenovo en China. El juez Tony Wang, director de diseño de IDEO en China: «Todos los participantes consideraron realmente el bienestar del posible cliente, no solo en lo relativo a sus necesidades físicas, sino también en lo referente a cómo podría afectar el espacio a su estado mental».

Aunque todos los proyectos enviados fueron únicos, «todos tenían elementos que cambiaban la forma de pensar convencional de todos los ejecutivos, pero especialmente de los ejecutivos chinos, que a menudo se ven atrapados en escenarios de sucesión entre el mundo más tradicional de la familia o el contexto existente de la empresa y la manera progresista en la que quieren hacer avanzar a la empresa», dice Michael Held, Director de diseño de Steelcase para la región Asia-Pacífico y tercer juez del concurso. «Todos los proyectos dieron vida a datos, análisis y elementos de investigación, traducidos en un espacio real y en aplicaciones reales que ayudarían a un CEO a ser eficiente en un mundo muy competitivo y al mismo tiempo a representar la personalidad de la empresa y la suya propia, así como la marca. Ese fue un aspecto realmente importante de los diseños».

### **ROBARTS SPACES PEKIN: Propuesta Ganadora**

Este diseño ganador incluye una cinta para caminar integrada en el suelo que permite dar paseos acompañado. Una relajante cascada interior y un uso estratégico de la vegetación a gran escala favorecen el movimiento y llevan la naturaleza a las instalaciones.

El proyecto ganador, de Robarts Spaces, en Pekín, refleja una profunda comprensión de la naturaleza cambiante de las necesidades de los CEO y de los entornos en los que es más probable que surja la creatividad y la innovación. Dado que los estudios han demostrado que las personas tienen más ideas creativas después de caminar o estar en contacto con la naturaleza, este diseño incluye una cinta para caminar integrada en el suelo que permite dar paseos acompañado. Una relajante cascada interior y un uso estratégico de la vegetación a gran escala favorecen el movimiento y llevan la naturaleza a las instalaciones.

Los beneficios comerciales que ofrecen las teleconferencias son otro factor clave integrado en su diseño. Dispone de un área de colaboración central bien equipada con un monitor grande de alta definición y arte en la pared de enfrente, que proporciona un hermoso fondo para las sesiones de videoconferencia. Sus mesas, regulables en altura, y una pizarra adyacente fomentan las reuniones activas en las que los participantes puedan sentarse o estar de pie.

### GENSLER SHANGHAI: 2º PUESTO

En lugar de utilizar paredes, Gensler utiliza biombo de cristal curvados y mobiliario para definir drásticamente los espacios que se destinan a la colaboración, concentración y relaciones sociales.

El segundo puesto lo obtuvo Gensler, de Shanghái, con un diseño progresista y completamente abierto. En lugar de estar separadas y delimitadas mediante paredes, las áreas de colaboración, concentración y relaciones sociales se han definido dramáticamente mediante el uso de mobiliario y biombo de cristal curvados. Cuando se necesita privacidad, un pequeño espacio central ofrece un entorno protegido y un retiro temporal donde poder meditar y echarse una siesta.

### AGIA GROUP CHINA: 3º PUESTO

Este diseño preserva los elementos tradicionales reflejando al mismo tiempo la creciente importancia de la integración de la tecnología, la transparencia y la adopción de procesos más colaborativos.

AGIA Group China, de Shanghái, obtuvo el tercer puesto reduciendo la distancia entre las culturas antiguas y las emergentes. Ofrecieron un diseño que preservaba los elementos tradicionales reflejando al mismo tiempo la creciente importancia de la integración de las tecnologías, la transparencia y la adopción de procesos más colaborativos. Para transmitir y fomentar la accesibilidad de los CEOs, la entrada principal a la suite presenta un entorno colaborativo, con un biombo con patrones chinos de madera situados estratégicamente para proporcionar tanto transparencia como aislamiento. En el interior, el entorno lounge colaborativo rico en tecnología crea un entorno agradable para debates informales, generar ideas de manera colaborativa o realizar teleconferencias. También hay un entorno para celebrar reuniones y sesiones de videoconferencia más formales, así como un santuario interior cerrado para descansar o tener una conversación privada.