NÚMERO 12

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

steelcase.com/eu-es/360

El nuevo líder

La biología como estrategia para cultivar la agilidad

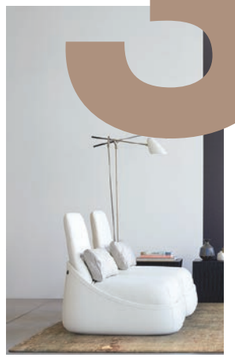
Espacios inteligentes y conectados

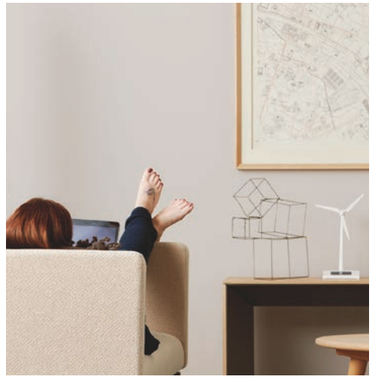
Mejorando el bienestar de las personas

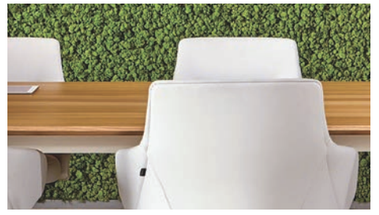
Ser un directivo en China

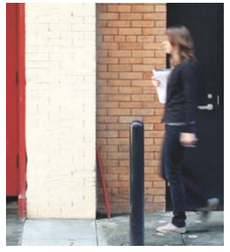
Preparándose para innovar

360°









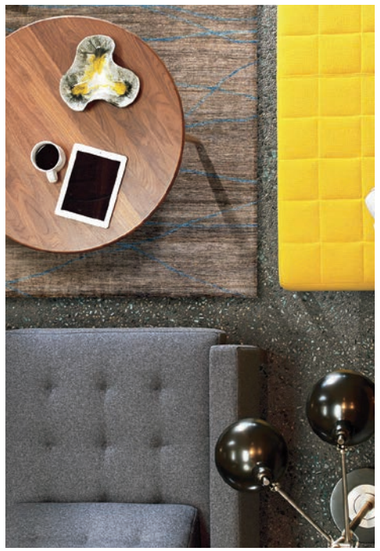
El renacimiento de la oficina

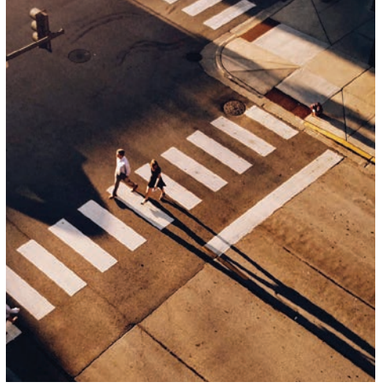
—

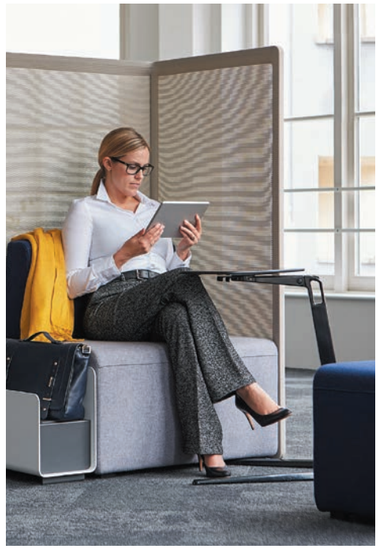
Un renacimiento.
Y por qué es importante.

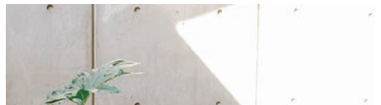
360° | Steelcase
steelcase.com/eu-es/360

16-E0000207 *La revista 360°* la publica Steelcase. Reservados todos los derechos. Copyright 2016.
El material de esta publicación no puede ser reproducido bajo cualquier forma, a menos que realmente quiera ayudar a las personas a disfrutar con su espacio de trabajo -no dude en preguntarnos primero.









Sobre este número

Durante años, muchos han predicho la muerte de la oficina. Las tecnologías móviles nos permiten trabajar desde cualquier lugar, de modo que ¿para qué necesitamos una oficina? Y sin embargo, puesto que el mundo es un lugar cada vez más complejo, los lugares en los que trabajamos son ahora más relevantes que nunca. El trabajo es una actividad social y las personas necesitamos lugares donde reunirse para resolver problemas. Las oficinas no van a desaparecer. Se encuentran en medio de un proceso de renacimiento, donde los espacios de trabajo se están convirtiendo en algo radicalmente diferente.

En este número exploraremos el renacimiento de las oficinas y cómo los trabajadores se están revelando frente a la monotonía que definía muchos de los espacios de trabajo. Este movimiento cultural está redefiniendo el espacio de trabajo; creando una experiencia más centrada en las personas que enriquezca su bienestar emocional, cognitivo y físico. El renacimiento de las oficinas consiste en crear espacios relevantes donde las personas puedan trabajar: espacios que sean agradables y eficaces que, al mismo tiempo, ayuden a las personas mediante la integración de nuevas tecnologías a desenvolverse en medio de la complejidad de sus trabajos.

Un área de las oficinas que está lista para un cambio es el espacio para los directivos. En este número se muestran los últimos hallazgos realizados por los investigadores de Steelcase sobre las nuevas maneras en que deben trabajar los directivos y cómo crear la próxima generación de estos espacios para fomentar culturas ágiles y que se adaptan a los cambios y organizaciones con gran capacidad de resiliencia.

360°

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

steelcase.com/eu-es/360

Editora y Directora ejecutiva
Gale Moutrey

Editora
Chris Congdon

Editora gerente
Stav Kontis

Directora creativa
Erin Ellison

Dirección y diseño artístico
Normal Studio
MILCH+HONIG designkultur
Agence Dandelion

Gerente de proyecto
Karen Saukas

Corresponsales
EMEA
Uli Zika
Serena Borghero
Rocío Díez
Fabian Mottl
Veerle De Clerck
Olivier Dauça
Abeer Sajjad

ASÍA - PACÍFICO
Cherry Wan
Candy Ng

Junta consultiva
Brad Doan
Donna Flynn
Ken Neil
Jennifer Jenkins
Cherie Johnson
Dave Lathrop
Michael Merk

Colaboradores de redacción
Karen Barnes
Mike Firlik
Jane Graham
Eileen Raphael
Lindsey Roberts

Fotógrafos/ Directores artísticos
Jeremy Frechette
Tom Harris
Benny Chan
Brian Miller

Medios digitales
Anne-Sophie Peter
Regina Patterson
Luke Rumley

Producción
Travis Boerema

Relaciones públicas
Britta Gneiting
Jenny Griffin
Katie Pace

Contenido

144 Un plan de estudio modificado para mejorar el éxito de los estudiantes
Durante demasiado tiempo el éxito escolar ha significado, principalmente, obtener buenas calificaciones y graduarse cuando toca. Hoy, una nueva fase en la nueva generación del aprendizaje ha llevado a que, por todo el mundo, los responsables de la reforma educativa desarrollen perspectivas más profundas, amplias, individualizadas y relevantes acerca del éxito escolar y el modo de lograrlo — dentro y fuera de las aulas.

154 Nuevas herramientas para un nuevo futuro
Durante años la India ha estado persiguiendo el ambicioso objetivo de educar a todos sus niños, pero todavía se enfrenta a un bajo nivel de compromiso y un alto grado de abandono escolar. Los recursos e ideas de países con un objetivo similar podrían ser de utilidad.

164 La nueva experiencia de la sala de exploración
Nuevas necesidades de médicos y pacientes, una mayor implicación familiar y las nuevas tecnologías impulsan un replanteamiento de las salas de exploración, inspirada en un modelo de atención más integrador. Los investigadores de Steelcase Healthcare han revelado nuevos factores, diseños e ideas sobre productos para las futuras salas de exploración.

172 Becas Forward
Un nuevo programa de becas reúne a los pensadores más importantes del diseño global para resolver retos de gran complejidad.

ÚNETE A LA CONVERSACIÓN

Conecta con Steelcase mediante las redes sociales y comparte tus ideas. **O envíanos un correo a 360magazine@steelcase.com**

facebook.com/steelcase.espana
twitter.com/steelcaseEspana
youtube.com/steelcasetv

Secciones

10 Liderazgo en la era de la conmoción
Es una realidad inconveniente que no se puede obviar: En el actual entorno complejo y global, es muy poco lo que pueden predecir y controlar los líderes empresariales. Y sin embargo, en medio del torbellino, todavía son muchos los que se agarran al desgastado salvavidas de las normas existentes — y los resultados pueden ser terribles.
En cambio los portadores de la antorcha del progresismo se adhieren al caos reorganizando sus empresas para que funcionen como un sistema tan complejo y adaptativo como la naturaleza misma. Aunque a menudo se topan con obstáculos insalvables en su propio espacio de trabajo. Tras analizar en profundidad estos retos, los investigadores y diseñadores de Steelcase han descubierto nuevos aspectos de los que han extraído nuevos conceptos para un espacio directivo que habilite a los ejecutivos para dirigir de maneras esencialmente mejores.

6 Tendencias 360
Sorprendiendo a los directivos.

44 Lo que impide a los CEO dormir por las noches
Una conversación con Richard Straub, CEO del Foro Drucker Europeo, sobre cómo mejorar el grado de compromiso de los trabajadores.

48 Entrevista con Karin Jironet
Desde Ámsterdam, la experta en liderazgo nos explica por qué el amor y el poder serán la próxima tendencia en el liderazgo.

52 Liderazgo en el mar
Experiencias desde la regata transatlántica Atlantic Rally For Cruisers.

62 Diseñar la siguiente generación de despachos para CEOs de China
¿Té o Internet? Para los despachos de los ejecutivos chinos las videoconferencias pronto tendrán tanta importancia como el té, una necesidad de la vida empresarial ahora que el impulso a una mayor colaboración e innovación hace que los ejecutivos adopten nuevas formas de recibir y de crear contactos.

76 El renacimiento de la oficina
Un movimiento cultural de escala mundial está redefiniendo los espacios de trabajo corporativos — del objetivo único en la eficiencia, a un planteamiento plural que enriquezca el bienestar emocional, físico y cognitivo de las personas. En la búsqueda global de talento y la creciente necesidad de trabajadores comprometidos se ha consolidado un movimiento cultural que demanda espacios informales, auténticos e inspiradores.

114 Tecnología que mejora el bienestar de las personas
Por qué los espacios inteligentes y conectados mejoran la experiencia laboral de las personas.

124 ¿Quiere aumentar el grado de compromiso y bienestar de sus trabajadores?
Tómese un café

126 Atraiga a los cinco sentidos
Resulta que los espacios de trabajo que aprovechan los intangibles —vista, olfato, oído, gusto y tacto— son espacios mejor equipados para potenciar el bienestar del trabajador.

131 Participar: La cultura de la personalización
Descubra cómo Coalesse favorece una mayor expresión personal gracias a su perspectiva sobre la creación conjunta de productos en una nueva era de participación.

Conoce a las personas que contribuyeron con sus ideas en este número.

"El buen diseño, en su esencia, es crear las mejores experiencias y resolver los problemas reales. En el espacio de trabajo esto significa celebrar en vez de comprometer las necesidades humanas para ofrecerles libertad, elección e inspiración."

JAMES LUDWIG
Vicepresidente, Diseño Global, Steelcase Inc.

"Las oficinas son más que únicamente su espacio físico, y que sean o no efectivas depende de más factores que únicamente la eficiencia del espacio. En el mejor de los casos, los espacios de trabajo tienen un tremendo poder para ayudar a las personas a desarrollar todo su potencial. Un espacio de trabajo centrado en el usuario puede comunicar de manera auténtica los valores de la organización, unificar la cultura y fomentar el compromiso. Se fundamenta principalmente en vivir la marca."

CHERIE JOHNSON
Directora, Diseño Global, Steelcase Inc.

«Los diseñadores analizan constantemente la «idoneidad» de las cosas a su alrededor. Con el paso del tiempo cambia nuestra percepción de lo que es relevante, de lo que tiene sentido, de lo que resulta apropiado. Por primera vez, muchos de nuestros clientes nos dicen «Estamos listos para un gran cambio». ¿No es fabuloso? Todo está ahí, frente a nuestros ojos, y tenemos la oportunidad de hacer cosas realmente increíbles.»

BRUCE SMITH
Director, Diseño Global, Steelcase Inc.

«El país está desplazando su objetivo hacia la innovación. Ahora mismo en China hay numerosos ejecutivos de empresas que viajan y adoptan las mejores prácticas de otros lugares del mundo. Son conscientes de que tienen que cambiar para ser más innovadores y colaborativos, tanto en el seno de sus propias empresas como con las amplias redes globales.»

ELISE VALOE
Directora, WorkSpace Futures, Steelcase Inc.

«Se está produciendo un cambio en los valores», indica. «En lugar de apoyarse en la oficina para transmitir y proyectar la posición social, cada vez son más los ejecutivos los que se transforman en agentes del cambio. Están interesados en aprovechar el espacio para mejorar su propio rendimiento y hacer progresar a sus empresas. Se trata, en esencia, de dar lo mejor de sí mismos en el trabajo y de posibilitar que los demás también lo hagan.»

PATRICIA KAMMER
Investigadora jefe, WorkSpace Futures, Steelcase Inc.

«A lo largo de los años hemos compartido nuestro liderazgo, investigación e ideas para transmitir lo que aprendemos. Conforme nos hemos ido convirtiendo en una empresa globalmente integrada, nuestros líderes han tomado constancia de la necesidad de evolucionar el espacio y la cultura en que se apoya. Y es esa interconexión entre negocio, procesos, cultura y espacio la que ayuda a las empresas a seguir creciendo y siendo importantes.»

JULIE BARNHART-HOFFMAN
Socia de diseño, WorkSpace Futures, Steelcase Inc.

«El movimiento de servicios centrados en el paciente hace hincapié en la colaboración entre médicos y pacientes, pero muchas de las salas de exploración actuales no facilitan interacciones que fomenten relaciones de confianza. Basándonos en nuestras observaciones y estudios, proponemos un nuevo diseño ambiental y una nueva solución de productos que promueven el modelo de servicios sanitarios que denominamos Participación Mutua.»

PATRICIA WANG
Investigadora, WorkSpace Futures, Steelcase Health

«Nuestras más recientes conclusiones sobre las salas de exploración tienen importantes implicaciones para los pacientes, los médicos y el personal sanitario. Múltiples tendencias, incluidas las enfermedades crónicas, el envejecimiento de la población y la mayor necesidad de consultas, exigen de un nuevo entorno para interactuar que no sólo incorpore la tecnología sino también la confianza.»

CAROLINE KELLY
Investigadora jefe, WorkSpace Futures, Steelcase Health

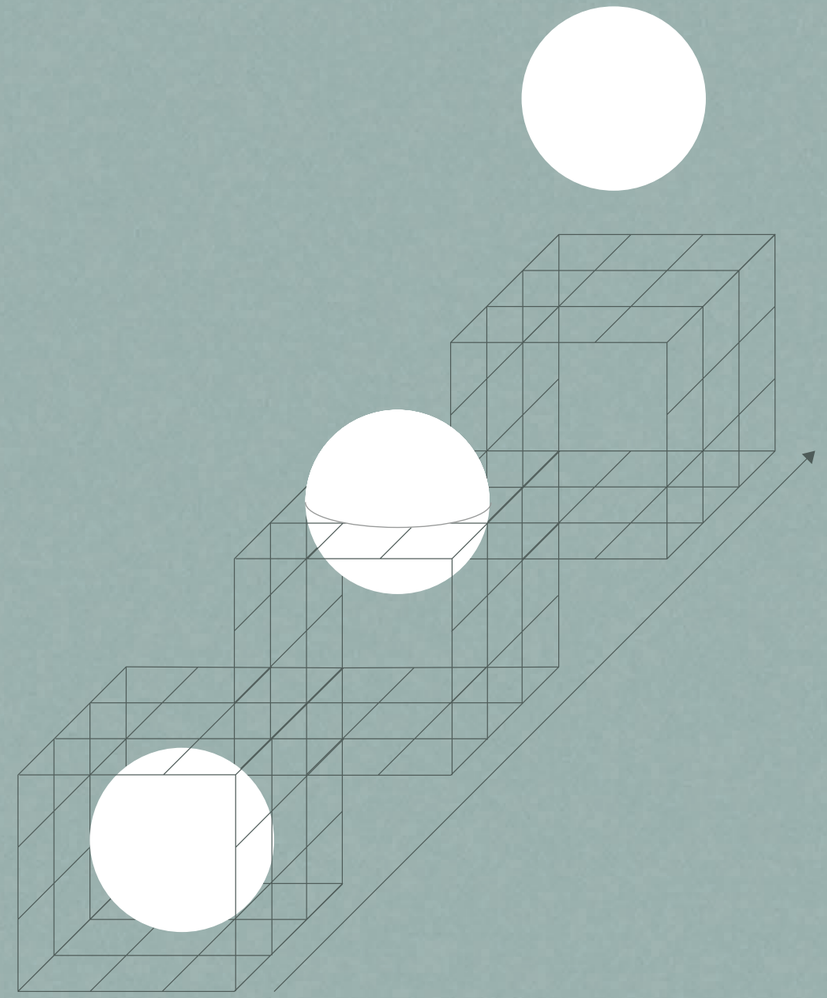
«Como humanos estamos intrínsecamente conectados con los espacios y lugares que nos rodean, independientemente de que seamos o no conscientes de ello.»

AILEEN STRICKLAND MCGEE
Investigadora, WorkSpace Futures, Steelcase Education

Hubo una época... en la que las compañías ponían a sus empleados más valiosos en despachos cerrados, con plantas en las esquinas y secretarias en la puerta para custodiar el acceso.

Esas oficinas crean suburbios, comunidades cerradas, y muchas compañías se han dado cuenta de que sus mejores trabajadores estaban aislados y no compartían sus ideas con el resto de la organización, ni creaban relaciones de confianza con el resto de sus compañeros.

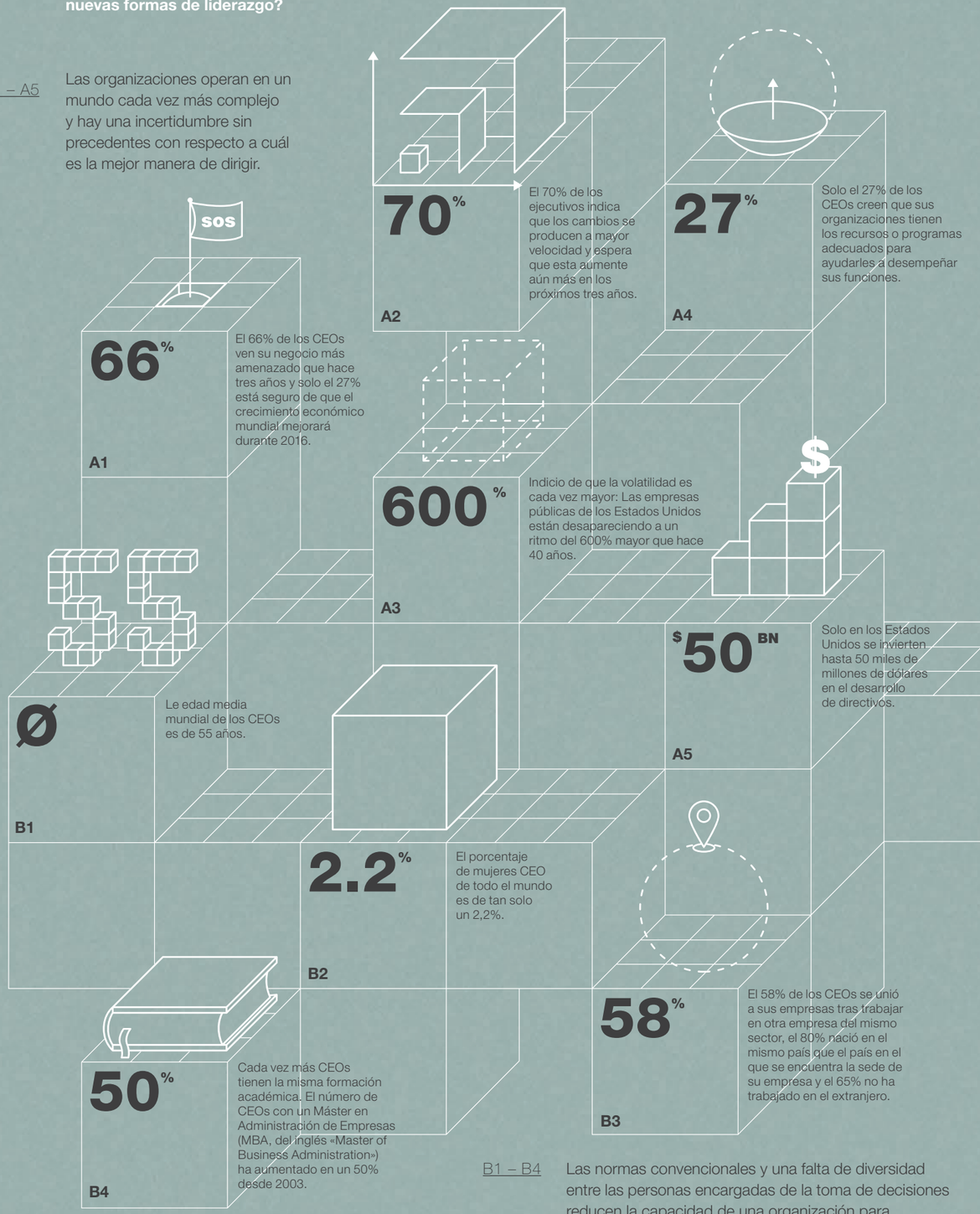
Malcolm Gladwell,
Extracto de The New Yorker



La complejidad, la incertidumbre y la falta de compromiso de los trabajadores están aumentando. Por este motivo, los ejecutivos de las principales organizaciones se han dado cuenta de que para tener éxito e incluso ser capaces de sobrevivir en el panorama empresarial mundial de hoy en día, hace falta cambiar de forma radical. Los directivos más inteligentes están desmantelando básicamente los procesos y protocolos metódicos del pasado para crear unas organizaciones más inclusivas y conectadas, más capaces de desarrollar una inteligencia de amplias miras y un compromiso con un propósito, cualidades tan necesarias para adaptarse correctamente a las imprevistas realidades de hoy en día. Muchos directivos se dan cuenta rápidamente de que sus despachos parecen desfasados y limitadores cuando adoptan nuevas formas de trabajar.

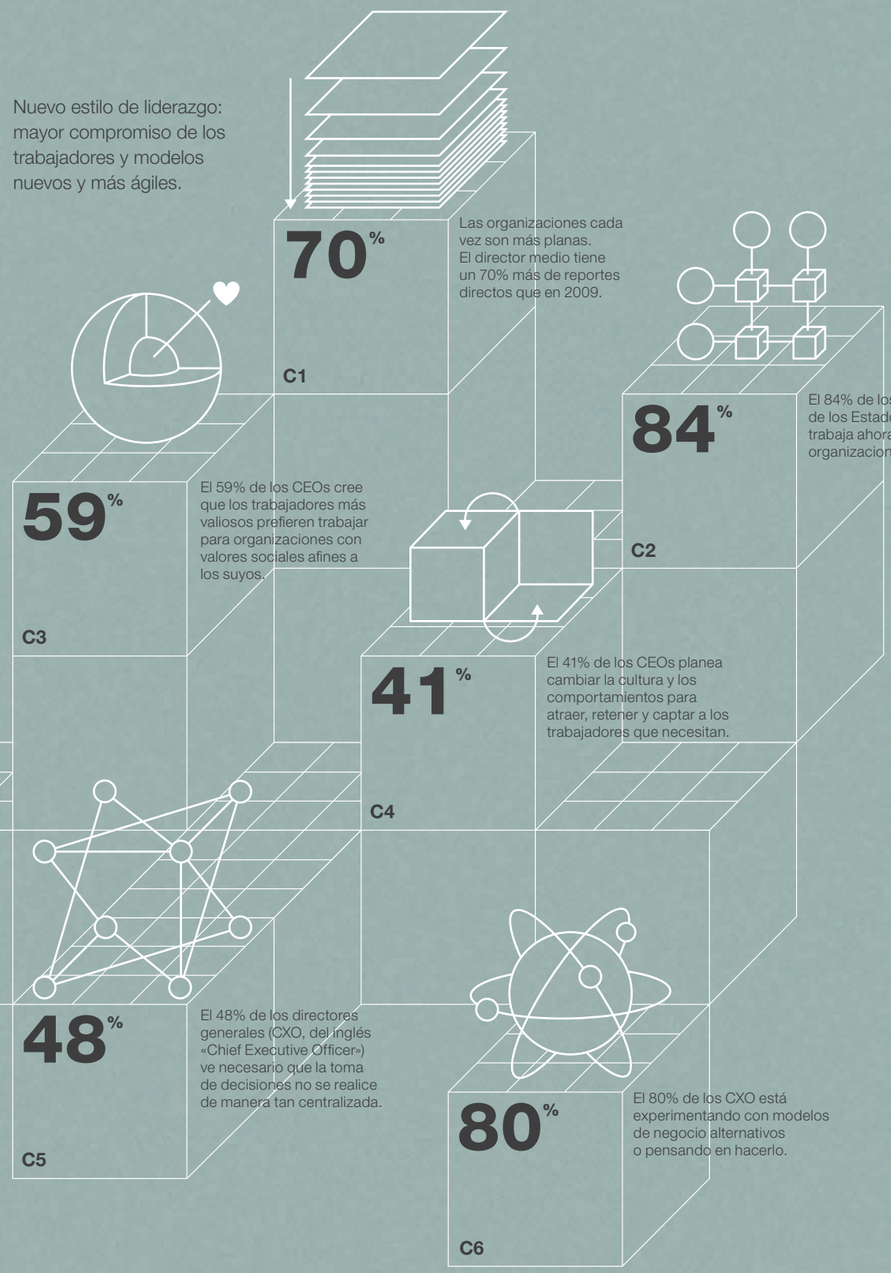
¿Puede un espacio diferente permitir nuevas formas de liderazgo?

A1 – A5 Las organizaciones operan en un mundo cada vez más complejo y hay una incertidumbre sin precedentes con respecto a cuál es la mejor manera de dirigir.

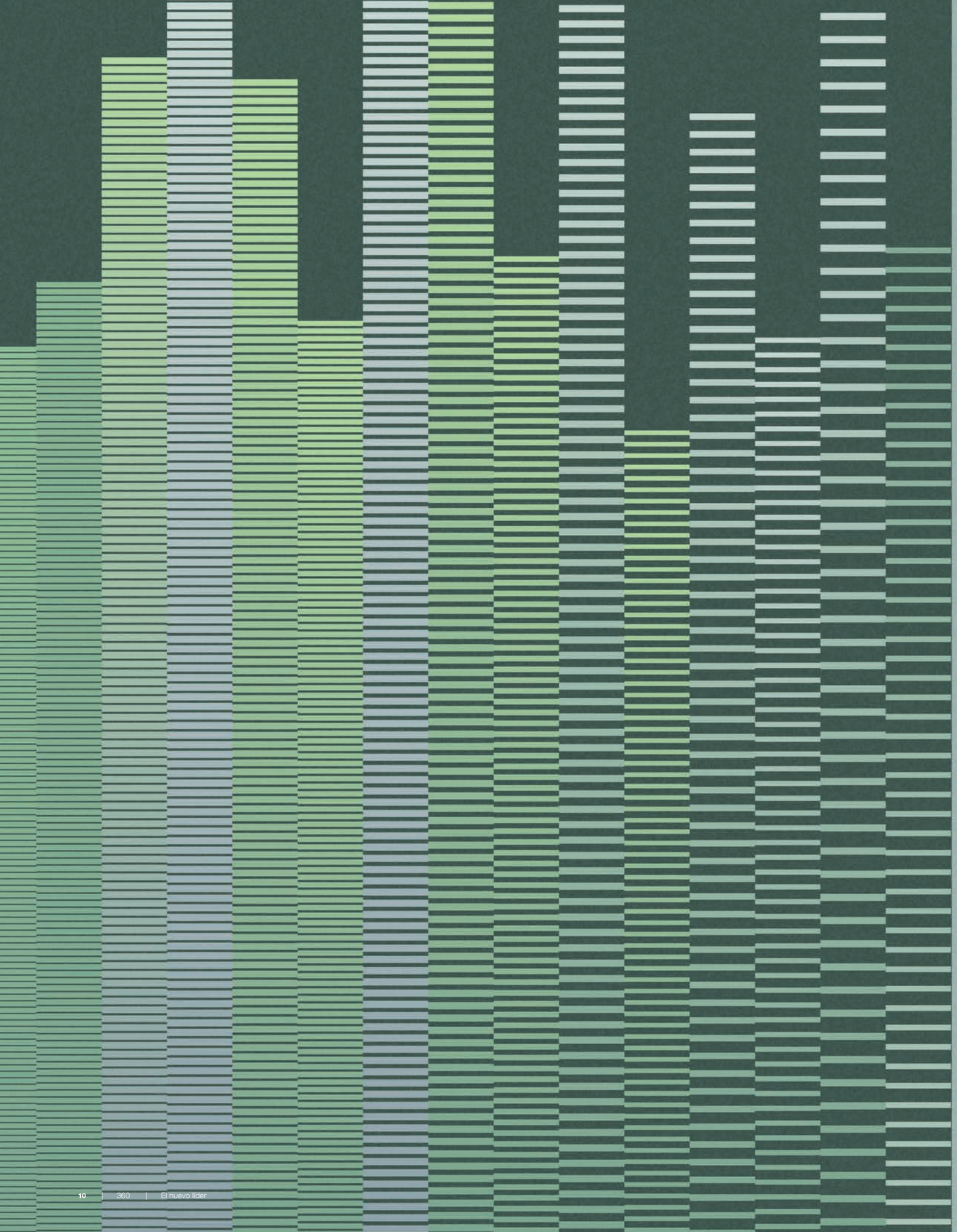


B1 – B4 Las normas convencionales y una falta de diversidad entre las personas encargadas de la toma de decisiones reducen la capacidad de una organización para adaptarse a condiciones que cambian rápidamente.

C1 – C6 Nuevo estilo de liderazgo: mayor compromiso de los trabajadores y modelos nuevos y más ágiles.



Fuentes A1.Encuesta mundial anual de PwC a CEOs, enero de 2016 A2.Orientación ejecutiva de CEB para 2016 A3.Harvard Business Review, edición de enero-febrero de 2016 A4.Estudio global de McKinsey de 2015 A5.Jeffrey Pfeffer, «Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time», HarperCollins, 2015 B1.Base de datos de Capital IQ, 2015 B2.Strategy + Business, mayo de 2014 B3.Strategy + Business, mayo de 2014 B4.Strategy + Business, mayo de 2014 C1.Estudio sobre Juntas ejecutivas corporativas de 2013 C2.McKinsey Quarterly, enero de 2016 C3.Encuesta mundial anual a CEO de PwC, enero de 2016 C4.Encuesta mundial anual a CEO de PwC, enero de 2016 C5.Estudio sobre directores generales de IBM de 2015 C6.Estudio sobre directores generales de IBM de 2015



Los líderes de hoy en día deben saber desenvolverse en un entorno económico mucho más complejo e impredecible de lo que era en el pasado. **Las prácticas convencionales de gestión basadas en la jerarquía que antaño ayudaron a alcanzar el éxito ya no se pueden mantener a la altura del panorama empresarial actual, que está en constante cambio.**

Ahora que los líderes buscan maneras de hacer frente a esta nueva realidad, pueden tomar como referencia complejos sistemas adaptativos de la naturaleza, como las colonias de hormigas y las selvas tropicales. Estos sistemas, formados por partes muy conectadas y dependientes entre sí, pueden ajustarse y adaptarse rápidamente para sobrevivir.

El espacio de trabajo físico es un agente importante de una organización, capaz de proporcionar apertura, transparencia y flexibilidad, lo que ayuda a los líderes a crear las condiciones necesarias para disfrutar de una plantilla comprometida, ágil y resiliente.

EL NUEVO LÍDER

La biología como estrategia para cultivar la agilidad

Comprender un sistema adaptativo complejo

Dentro de los sistemas adaptativos complejos, como es el caso de las selvas tropicales o los arrecifes de coral, la supervivencia depende de la capacidad para transformarse y cambiar. Los elementos individuales interactúan de forma dinámica y reaccionan a los estímulos en el momento en que se producen.

Aunque los elementos actúan en paralelo, no hay ningún mecanismo de control centralizado que gobierne los comportamientos dentro del sistema. Los comportamientos cambian como respuesta a los estímulos dentro de un entorno que cambia continuamente.

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 interconectadas 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.

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

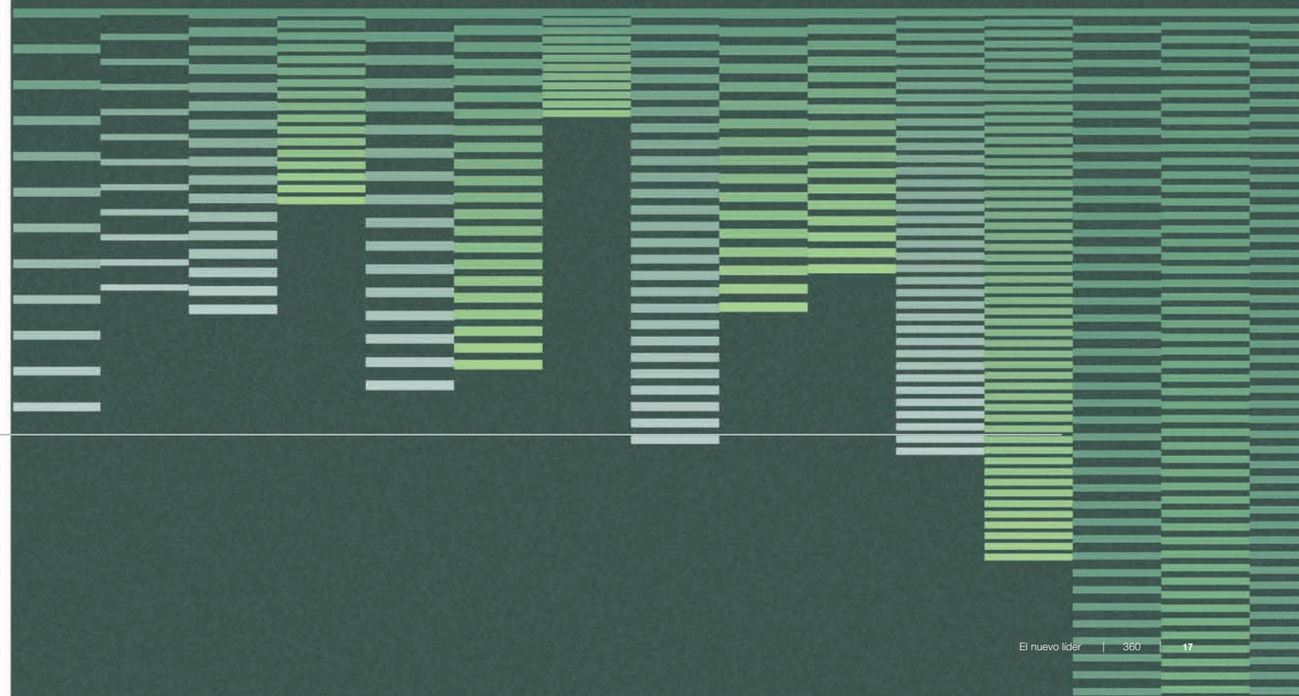
El estudio más reciente de ejecutivos de IBM considera el entorno cada vez más complejo de negocios como «la era de la disrupción, en la que es difícil predecir qué va a ser lo siguiente o de dónde va a venir. Los directores generales (CXO, del inglés «Chief Executive Officer») de todo el mundo señalan 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.

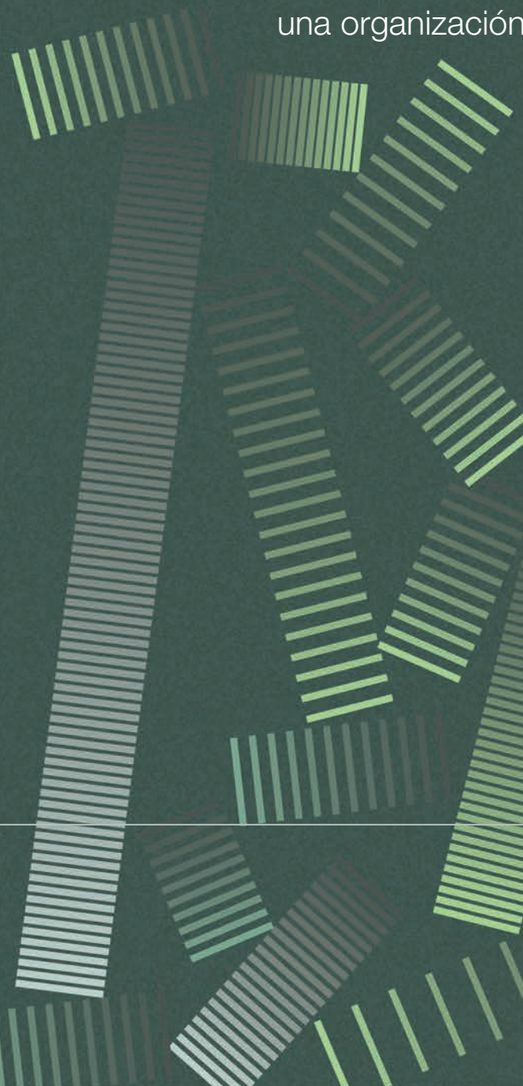
Este nuevo panorama global requiere que las organizaciones busquen rápidamente nuevas ideas y oportunidades. Pero para hacerlo, los trabajadores deben trabajar como «agentes» resilientes y ágiles (consulte la figura 1) en un complejo sistema adaptativo: interactuando, aprendiendo, adaptándose y respondiendo 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 info.steelcase.com/informe-global-sobre-el-compromiso-y-el-espacio-de-trabajo.

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.

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.



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.

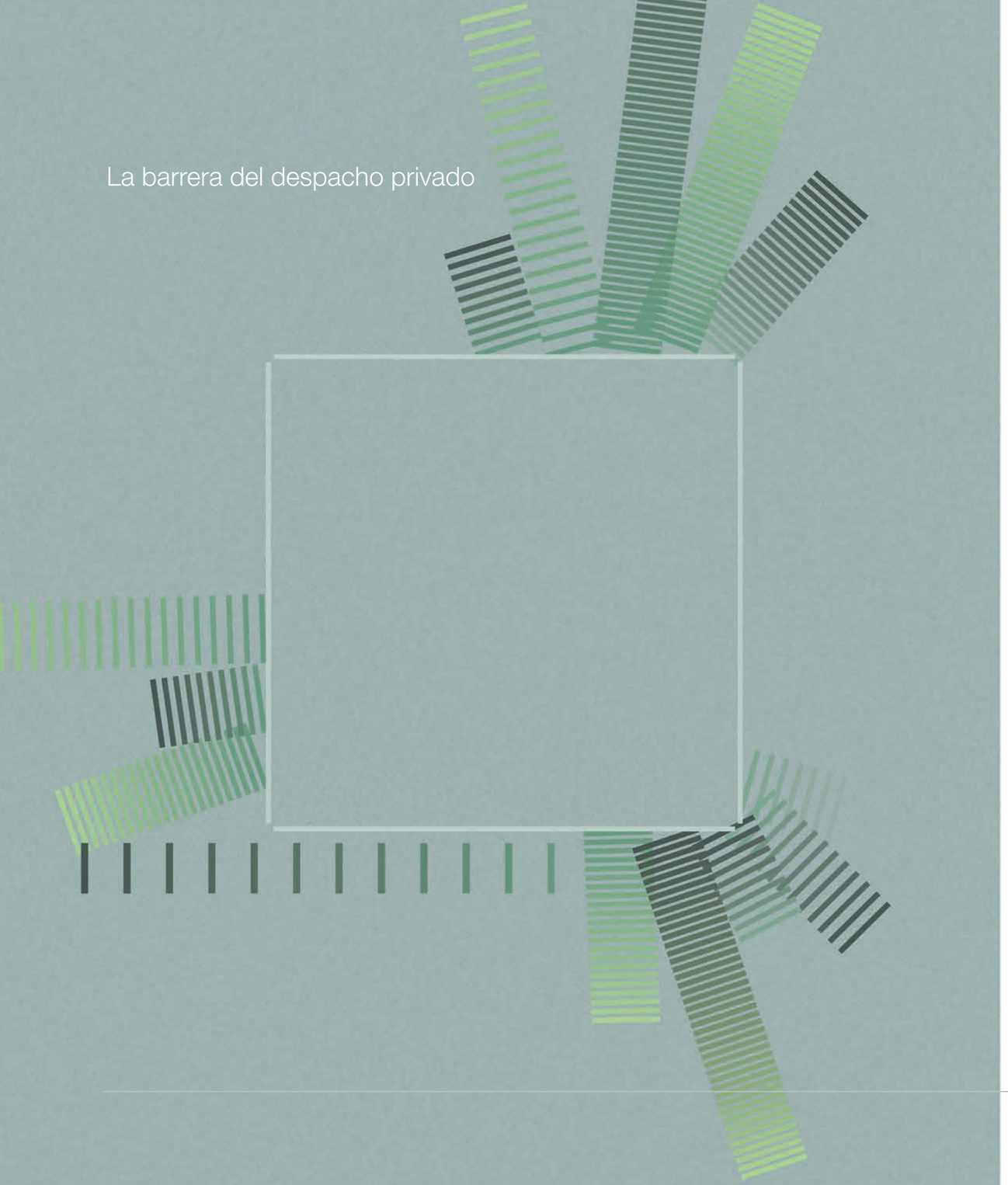
«El tiempo es el activo más valioso», explicó un ejecutivo al que entrevistaron los investigadores de Steelcase. «Si no lo controlas, te controla a ti».

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.

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.

Steelcase habló con líderes alrededor del mundo para aprender qué cambios ven en los espacios de trabajo y les planteó esta pregunta:

¿Cómo considera que el espacio físico necesita cambiar para dar soporte a la manera en la que las personas trabajan hoy en día?

"Los CEOs deberían preguntar a sus trabajadores lo que piensan. Para gestionar una manera flexible de trabajar (pueden estar dentro, fuera o donde quieran) es necesario confiar en las personas. Les das a los trabajadores un proyecto y les transmites tu expectativa, si cumplen y están sentados en cualquier sitio que no sea su puesto de trabajo, ¿qué importa?"

Kurt Darrow

CEO, La-Z-Boy, Estados Unidos

"Nos hemos dado cuenta de que cada persona es diferente. A unas les gusta trabajar en una cafetería, a otras les gusta no parar en un solo sitio y a otras les gusta sentarse en el suelo. La oficina debe ser un espacio para reunirse. Ofreciendo diferentes espacios y posibilidades cada uno puede encontrar donde más le gusta trabajar. Si la investigación demuestra que a la mayoría de las personas les gusta trabajar en una cafetería, ¿por qué no construir una cafetería en la oficina con un estupendo café?"

Manon Van Beek

CEO, Accenture, Holanda

"Hoy en día muchas personas trabajan de manera individual siguiendo las direcciones de su director ciegamente. Si no comparten sus propias opiniones, porque creen que van a ser criticados, la organización está perdiendo muy buenas ideas y una fuente de inspiración.

Un nuevo entorno de trabajo puede crear espacios que ayudan a las personas a relajarse, contemplar y potenciar la comunicación abiertamente, pero también promueve nuevas formas de pensar, atrayendo más retos y nuevas oportunidades."

John Gao

General Manager, Jiangsu Chemk Co., Ltd., China

"El espacio de trabajo necesita facilitar la colaboración y debe atraer a las personas para trabajar juntas. Dele a los trabajadores un espacio físico confortable con la tecnología que necesiten para compartir información fácilmente y verá incrementar la productividad y la eficiencia."

Gilbert Soufan

President, Cyviz, Oriente medio y Asia

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 trabajdores 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».

«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, CEO de Steelcase Inc.

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 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».

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.

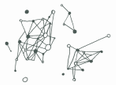
«Nos encargaron la creación de un nuevo espacio para directivos que fuese un símbolo icónico del cambio cultural que se estaba produciendo en nuestro equipo de directivos y en toda nuestra organización», explica Barnhart-Hoffman. «Tenía que ser un espacio que celebrase la apertura e interconexión».

Principios clave

El equipo identificó principios clave para el diseño de espacios para directivos que ayudasen a fomentar una cultura adaptativa.

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.

Espacios de liderazgo
Su evolución

Steelcase

1985

En el piso más alto de nuestra sede corporativa, cada directivo disponía de un despacho privado convencional y de un administrativo en la puerta, controlando el acceso. Los trabajadores rara vez iban a este espacio para directivos.

1995

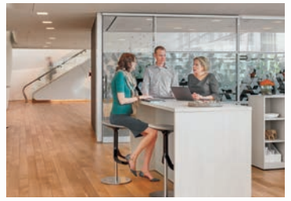
El equipo directivo fue trasladado una planta más abajo en un espacio abierto organizado con un diseño de planificación basado en la actividad.

Los entornos de trabajo individuales rodeaban a una zona abierta denominada «The Egg» (El huevo), equipada con tecnología para compartir información y realizar reuniones de equipos.

2005

La segunda comunidad para directivos incluía enclaves cerrados para trabajar concentrado o para que dos personas pudieran mantener una conversación. Asimismo incluía espacios de colaboración para equipos, con funcionalidades de videoconferencia.

Una pantalla grande mostraba los resultados del negocio y una cafetería central fomentaba las interacciones informales.



Hoy en día

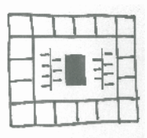
La comunidad de directivos de Steelcase se encuentra en un área muy accesible por el que pasa un gran número de personas. De hecho se encuentra en la planta principal del Centro de Aprendizaje e Innovación de la empresa.

En el ecosistema se integran entornos casuales disponibles para todos los trabajadores para trabajar o charlar de manera informal con los directivos.

Los auxiliares administrativos se sientan juntos como un equipo en vez de junto a los directivos y varios ejecutivos comparten la ayuda administrativa.

La empresa ya no tiene un edificio de sede. Los directivos están distribuidos en cuatro centros de negocios ubicados en tres continentes.

Diseño



1985

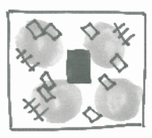
Los modelos de negocios inspirados en las fábricas hacían hincapié en una jerarquía y unas divisiones funcionales claramente definidas.

La tecnología era mínima e incluía teléfonos fijos, máquinas de escribir o procesadores de texto y los primeros modelos de ordenadores personales.

1995

Los objetivos de la dirección pasaron de centrarse en las responsabilidades a centrarse en los resultados.

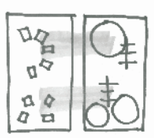
Era frecuente el uso de ordenadores de sobremesa y de los primeros modelos de dispositivos móviles, como buscas y organizadores.



2005

El uso de portátiles, tablets y teléfonos móviles proporcionaba movilidad a los trabajadores.

Las interacciones sociales informales eran reconocidas cada vez más como un valioso modo de trabajo.



Hoy en día

La tecnología conecta a personas de todo el mundo y permite trabajar desde cualquier lugar.

El objetivo, los valores y la cultura de la empresa proporcionan estabilidad y dan significado al trabajo en un contexto comercial continuamente cambiante.

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.

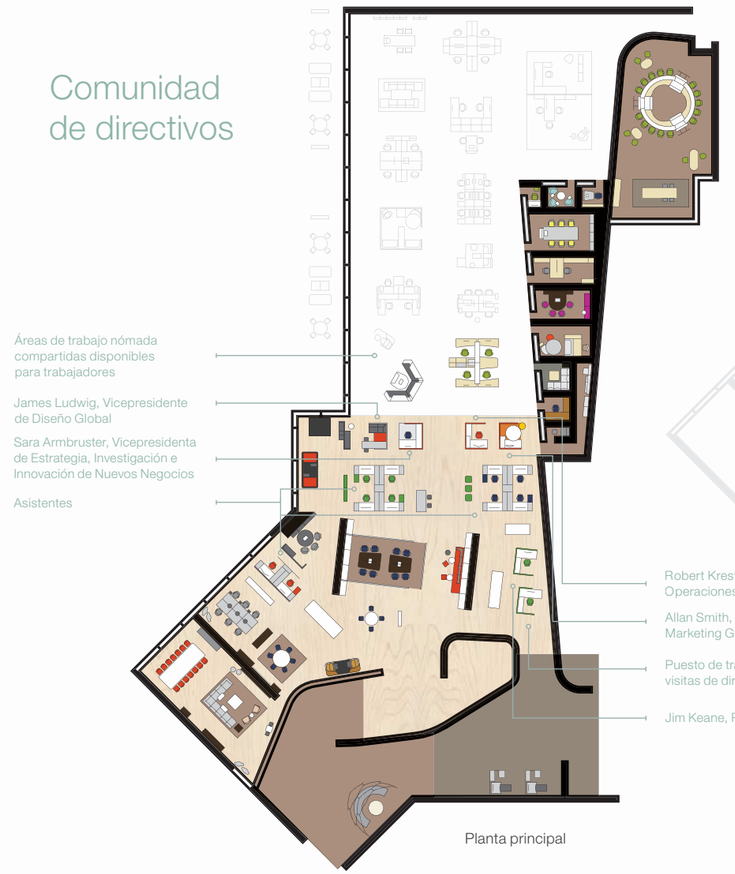
Aunque estas actividades han sido las propias de los directivos durante décadas, en este último prototipo de la Comunidad para directivos de Steelcase, se da prioridad al descubrimiento y el aprendizaje.

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.

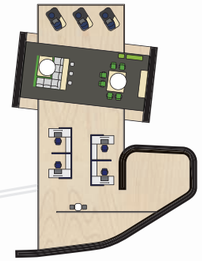
"Nuestra investigación confirmó que un espacio no puede resolver por sí solo todas las necesidades que tienen los ejecutivos de hoy en día. Nos dimos cuenta de que necesitamos crear un rango de espacios que no tengan las restricciones de las convenciones actuales."

— Patricia Kammer,
Senior Design Researcher,
WorkSpace Futures

Comunidad de directivos



Planta principal



Entrepiso

Beth O'Shaughnessy, Sr. VP, CAO

Terry Lenhardt, VP, CIO

David Sylvester, Sr. VP, CFO

Eddy Schmitt, Sr. VP, Americas

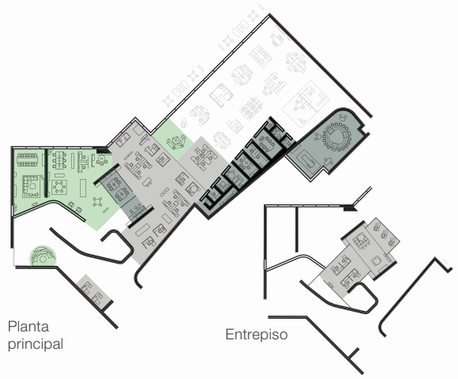
En este nuevo concepto de Comunidad de directivos, todos los directivos se encuentran en un entorno radicalmente abierto.
Se encuentran en la planta principal y cualquier trabajador puede acceder fácilmente.

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

descubrir y aprender

colaborar

concentrarse a solas y relacionarse



Planta principal

Entrepiso

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».

¿Qué mensaje transmite su espacio sobre cómo trabajan conjuntamente los directivos y la organización? ¿Refleja el tipo de organización que dirige hoy en día o el tipo de organización en que desea convertirse?

“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.

«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».

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 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.

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».

Lo que impide a los CEO dormir por las noches

Una conversación con Richard Straub, CEO del European Drucker Forum, sobre cómo mejorar el grado de compromiso de los trabajadores.

Si algo preocupa a los CEO son sus trabajadores: más de una tercera parte de los trabajadores no están comprometidos y solo hacen lo justo para cumplir con sus obligaciones.

De acuerdo con el estudio Compromiso y el Espacio de trabajo global de Steelcase, el 37% de los trabajadores del mundo no están comprometidos. Otro 29% se encuentra en el segmento de trabajadores que ni están comprometidos ni dejan de estarlo. Así que, ¿cómo pueden aumentar los directivos el compromiso? Creando comunidad, afirma Richard Straub, veterano durante más de tres décadas en puestos de liderazgo en IBM. En la actualidad es presidente de la Peter Drucker Society, y dirige una de las principales conferencias sobre liderazgo intelectual en el ámbito de la gestión, el Global Peter Drucker Forum (www.druckerforum.org).

360 entrevistó al Dr. Straub en París, Francia.

360 **¿Por qué cree que existe falta de compromiso entre tantos trabajadores de empresas de todos los tamaños?**

RS Uno de los mayores motivos es que las personas no tienen la sensación de formar parte de una comunidad. Esencialmente, el motivo para crear una comunidad es un objetivo común: tener una poderosa razón para ser parte de la organización es el motivo por el que la gente se compromete. Parece sencillo, pero es bastante difícil.

360 **¿Cómo se desarrolla una comunidad?**

RS La primera pregunta es: ¿existe una base de confianza en la organización? ¿Pueden confiar las personas de la comunidad en sus líderes… confiar en que sus líderes les apoyarán? La confianza se debe ganar, no es algo que se regale. Como líder, hay que ganársela con el comportamiento. Después está la pregunta: ¿cuáles son los valores de la compañía? Los valores no son solo para sentirse bien; los valores son el compromiso profundo de que se cumplirán con las prioridades que guían las decisiones. Podemos decir que los trabajadores son nuestro activo más valioso y que nos preocupamos por ellos, pero ¿lo demuestran las decisiones que tomamos cuando nos vemos sistemáticamente obligados a hacer concesiones? Comienza desde lo más alto y desciende a lo largo de la cadena.

Las comunidades se forman en torno a personas que, de manera activa, transmiten y se rigen por unos valores compartidos. Hay que organizar actividades entre distintas funciones; hacer que las conexiones a lo largo de la organización sean fáciles, para que los trabajadores puedan comunicarse fácilmente entre departamentos. El grado en el que una organización está dividida en silos determina lo difícil que será crear comunidades en ella. ¿Pueden los trabajadores comunicarse fácilmente con los distintos niveles jerárquicos? ¿En qué medida garantizan los directivos que haya suficiente incentivo para lograr el objetivo común? Estas son cosas muy concretas. Algunas empresas son muy jerárquicas y burocráticas, lo que acaba con las comunidades. Cuando se permite a la gente trabajar entre los distintos silos, es posible. Esto se logra de distintas formas en distintas organizaciones.

360 **¿Puede dar un ejemplo de una organización con una sensación de comunidad floreciente?**

RS Bueno, se ve a menudo en las startups. Tienen tanta energía que se puede palpar. Todos los miembros del equipo se identifican plenamente con el objetivo de la organización e incluso saben que su trabajo es decisivo a la hora de alcanzarlo. Es ese espíritu emprendedor, la energía que crea cuando las personas creen que tienen responsabilidad y responden de los resultados. Comparten la experiencia de enfrentarse a algo que puede ser difícil, y luego la alegría de haber creado algo que, de otro modo, no existiría.

360 **Pero no todo el mundo trabaja en una startup.**

RS La edad o el tamaño de la organización en realidad no importan. Se trata de dirigir de manera burocrática o de manera emprendedora, permitiendo la innovación emprendedora dentro del contexto de un objetivo superior. Hay que dar a la gente un poco de flexibilidad y permitirles hacer cosas, incluso aunque éstas puedan llevar tiempo y no responder a los objetivos a corto plazo. La innovación es algo en lo que la gente necesita libertad para trabajar. Algunas empresas, siguiendo el famoso ejemplo de 3M, lo han logrado concediendo a los trabajadores una parte de su tiempo para desarrollar ideas que no forman parte del trabajo asignado. Una vez más, cada empresa debe encontrar su propia manera, pero una parte importante de un liderazgo efectivo consiste en resolver la contradicción entre la presión a corto plazo que imponen los mercados y los inversores especulativos y la necesidad a largo plazo de contar con una comunidad motivada, apasionada y con vocación innovadora.

Cada organización es un organismo viviente con su propia historia, su propio ADN, su propia cultura. Uno de los grandes desafíos para el liderazgo es el de encontrar la combinación adecuada para la organización que permita al equipo y a la comunidad encontrar su propio camino, organizándose adecuadamente de forma autónoma sin permitir el caos. Un líder no puede nunca limitarse a decir «Vale, chicos, estáis solos y tenéis que hacerlo vosotros mismos». Se trata de ofrecer un marco razonable dentro del cual la organización autónoma pueda funcionar.

360 **En uno de los artículos de su blog escribió que, «La llamada bomba de tiempo demográfica es una de las mayores amenazas y oportunidades del siglo XXI. Peter Drucker ha señalado lo absurdo que resulta aplicar la actual filosofía de las pensiones a los trabajadores del conocimiento, invalidando así su capital intelectual y social en una fecha preestablecida. Esto constituye un enorme desperdicio, especialmente en un momento en que los déficits de las pensiones públicas se desbocan y es necesaria toda la ayuda —o mejor todas las ideas —que se pueda aportar. ¿Qué deberían hacer los líderes para lograr «que todos aporten ideas»?**

RS Esta es una cuestión que debería ser abordada por los directivos de las empresas junto con los líderes políticos de las democracias occidentales. En los próximos años veremos a cuatro generaciones trabajar codo con codo en los espacios de trabajo. El actual marco normativo resulta por completo inadecuado, ya que se fundamenta en un modelo de la era industrial que parte de la hipótesis de una vida en tres etapas: formación, trabajo y retiro. Esta hipótesis era válida en la época de Bismarck, cuando se introdujeron los primeros sistemas de pensiones públicas, pero ha quedado completamente desfasada según la salud y la esperanza de vida han crecido enormemente. Tenemos que reconocer las fortalezas y capacidades que las personas pueden desarrollar en las distintas etapas de sus vidas y permitirles seguir sirviendo al bien común.

360 **Se dice que los jóvenes buscan mentores. ¿Qué parte de tiempo de un líder debería destinarse a esta actividad, y cuál es la mejor manera de hacerlo?**

RS No existe una única receta para esto. No obstante, cuanto mayor es la experiencia, mayor es la capacitación para ejercer de mentor de otros. Peter Drucker siempre tuvo dudas de que los líderes pudieran lograr mucho con sus declaraciones. Cuando algo, como la tutoría, era una buena idea quería verlo integrado sistemáticamente en procesos y práctica. Un clásico ejemplo de cómo hacer sistemática la tutoría es el sistema dual de formación profesional de Alemania y Austria, donde desde hace décadas la educación se ha combinado con tutorías orientadas a la práctica, con unos resultados extraordinarios.

360 **Lynda Gratton, de la London Business School, destaca que buena parte del conocimiento de los trabajadores experimentados es un conocimiento tácito. ¿Cómo pueden los líderes hacer que las generaciones se junten y pasen tiempo juntos, y así fomentar la transmisión de conocimientos?**

RS Se ha escrito mucho sobre los sistemas de gestión del conocimiento para facilitar el intercambio, y últimamente, sobre las redes sociales como un medio aún más flexible para comunicar y distribuir los conocimientos y experiencias relevantes en el seno de las organizaciones. Sin embargo, no podemos dar por sentado que estas estupendas herramientas digitales vayan a ser efectivas en ausencia de los mecanismos tradicionales y analógicos para fomentar la interacción: la máquina de agua, el punto para fumadores (sí, sigue habiendo fumadores), los espacios abiertos que facilitan que las personas compartan, de manera informal, las comunicaciones tácitas que no se ponen, y quizás no se puedan poner, en los sistemas digitales.

360 **¿Qué papel juega el espacio a la hora de respaldar el liderazgo al crear comunidad?**

RS Con los ejecutivos bajo una constante presión para reducir costes, son demasiadas las empresas que han optado por la vía de reducir y eliminar el espacio físico de trabajo como lugar donde se desarrolla efectivamente el trabajo. Todos aceptamos la idea de que en un mundo plano, no importa donde uno se encuentre, siempre tendremos las herramientas digitales para comunicarnos y colaborar con los compañeros del modo que mejor nos parezca. Sin embargo, cada día son más los ejecutivos que descubren que este modelo de ahorro de costes presenta fallos. El trabajo es un proceso social. Pueden y deben emplearse herramientas digitales para respaldar el trabajo, pero no podrá nunca sustituirse la riqueza de las conexiones comunitarias que se establecen en los lugares de encuentro e intercambio.

Para mí el espacio es fundamental. En los últimos años se ha extendido la creencia de que las interacciones personales pueden reemplazarse por tecnologías. Puede que sea verdad hasta cierto punto, pero evidentemente no lo es en el caso de la esencia de las interacciones humanas. Tomemos como ejemplo a los equipos virtuales. Se puede emplear la tecnología para apoyar el equipo, pero solo si antes éste ha tenido la oportunidad de reunirse y generar confianza entre sus miembros. Para generar la confianza, para establecer las conexiones profundas que permiten la cooperación y el trabajo en equipo, para sentar los cimientos de una comunidad, es necesaria una interacción cara a cara.

Cuando se trata de crear una comunidad mediante el diseño de espacios de trabajo, creo que en el futuro tendrá cada vez más que ver con crear un espacio donde, no solo para los trabajadores, sino también para los socios, puedan interactuar. La tecnología de vídeo ha llegado por fin a un punto donde es mucho mejor. No puede sustituir a las interacciones personales, pero es una tecnología mucho mejor. No estoy menospreciando las tecnologías, pero creo que las interacciones humanas tienen preferencia. Los directivos proporcionan lo que necesitan las personas para poder mantener dichas interacciones. Y luego, proporcionan la tecnología que puede mejorar nuestro papel como equipo global. Todo tiene que ver con la tensión, la pasión y el hacer las cosas mejor. Lograr algo juntos.

360 **En sus viajes por Europa y sus reuniones con directivos de distintas empresas, ¿qué espacios de trabajo le han impresionado más? ¿Cuáles le han llevado a pensar, «este es el tipo de sitio donde me gustaría trabajar»?**

RS Recientemente he tenido una reunión en una joven organización denominada The Family, que invierte en startups y ha gestionado multitud de inversiones tanto en momentos buenos como en momentos malos. Mientras mantenía una reunión personal con uno de sus directivos, en un espacio abierto que me recordaba a un café, pude ver que grupos más grandes mantenían otras reuniones en paralelo. El entorno era cómodo, incluso relajante, pero no cabía duda de que la concentración era absoluta entre los que participaban en esas reuniones. Me hizo recordar que los café vieneses y los famosos salones de la primera mitad del siglo XIX eran espacios donde se compartían conocimientos avanzados entre diferentes disciplinas y surgieron muchas e importantes innovaciones.

"Si una empresa es muy jerárquica y muy burocratizada, anula las posibilidades de crear comunidad"

Dr. Richard Straub

AMOR

la tendencia de moda

+ PODER

en el liderazgo

Preguntas y respuestas
Conversación con la **Dra. Karin Jironet**, experta en liderazgo en épocas de transformación ubicada en Ámsterdam.

Entrevista a la Dra. Karin Jironet, experta en liderazgo en épocas de transformación. Ubicada en Ámsterdam.

La Dra. Jironet es cofundadora de InClaritas (www.inclaritas.com) una fundación internacional para la gestión moderna y organiza periódicamente retiros para ejecutivos de todo el mundo. Es psicoanalista y autora de libros que han sido publicados en numerosos países, entre los que figura el bestseller Liderazgo Femenino.

360 ¿Qué es lo que está cambiando actualmente con respecto al liderazgo?

KJ Los directivos de hoy en día siguen necesitando dirigir el esfuerzo colectivo hacia la consecución de un objetivo común. Lo que ha cambiado es que para destacar como directivo contemporáneo, deben olvidarse de las perspectivas tradicionales sobre cómo dirigir y adoptar un enfoque muy distinto sobre cómo tomar decisiones e interactuar con compañeros de trabajo.

Con la enorme cantidad de información, a menudo contradictoria, a la que están expuestos los directivos y lo imprevisible de los cambios económicos y sociales que definen el contexto empresarial, los directivos suelen acabar sintiéndose abrumados y desorientados. En estas situaciones, la tendencia a concentrarse en lo racional en lugar de confiar en la intuición perjudica su capacidad para responder de manera efectiva a lo que la situación exige.

360 Entonces, ¿qué pueden hacer los directivos para evitarlo?

KJ Los estudios más recientes demuestran que el universo es un todo unificado: causa y efecto son inseparables. Es fundamental para los directivos modernos integrar este innovador conocimiento en su metodología. En lugar de intentar saber o controlar todo, los directivos deben confiar implícitamente en el proceso y mantenerlo en un estado de alto rendimiento el máximo tiempo posible.

Es esencial tener capacidad de adaptación. La anticuada tendencia a centrarse en las diferencias (yo frente a usted, lo nuestro frente a lo de ellos) ha perdido su utilidad. Permitir que el punto de partida sea esta noción de «unidad» significa dirigir pensando en el beneficio de toda la organización e incluso de la sociedad, así como de sus componentes. Es un sentimiento similar al que se experimenta en una relación íntima: no estamos en ella por nosotros, o por el otro, sino por la propia relación.

360 ¿Qué significa esto en la práctica para los directivos?

KJ La definición de identidad es cada vez más importante ya que hemos dejado de definir las funciones con arreglo simplemente a la jerarquía. Actualmente tenemos un mercado laboral mucho más flexible, donde los autónomos, los trabajadores a tiempo parcial, las interrupciones de carrera, el corto plazo y el compromiso por proyectos son cada vez más habituales. El reloj de oro que se recibía al jubilarse es agua pasada.

Lo que forma su identidad (ya sea en el trabajo o en cualquier otro campo) es la realización personal. Cuando se alinean y unen el modo en que los demás nos perciben y nuestro yo verdadero, el éxito se obtiene de forma natural. Y no existe jerarquía que pueda lograr eso por usted.

Ahora bien, las cualidades y los talentos únicos que usted aporta son mucho más importantes. En el futuro veremos menos uniformidad y más espacio (e incluso necesidad) de artesanía, arte y otras formas de expresión creativa en el mercado laboral, y menos sitio para la mediocridad o la falta de autoconciencia.

360 ¿Cuál es el rol de un directivo contemporáneo?

KJ El trabajo en sí mismo es igual que siempre: dirigir a un grupo de personas para alcanzar un objetivo común. El desafío más grande, y quizás el papel del directivo contemporáneo, consiste en estar totalmente implicado y presente al mismo tiempo que se confía en que las personas harán su trabajo. Esto requiere confianza. No estoy hablando de ego ni de confianza en algo o alguien. No, solo confianza. Y nada más.

360 ¿Puede dar un ejemplo de este estilo de liderazgo?

KJ Recientemente hemos asesorado a un grande y prestigioso hospital en lo relativo a unos cambios importantes: fusión, reubicación, crisis financiera, cambios en la dirección, mala publicidad, etc. Y a pesar de todo sigue siendo valorado de manera consistente como el mejor hospital del país en encuestas de opinión pública. ¿Por qué?

Uno de los gerentes insiste en que sus trabajadores se dicen «hola» los unos a los otros. Un «hola» de verdad, con contacto visual y todo. Un saludo genuino se convierte en cultura. Otro gerente organizó colaboraciones entre diferentes disciplinas y departamentos, lo que dio lugar a estudios innovadores. Otro gerente desarrolló un plan de estudios innovador para liderazgo de clínicas basado en el «aprendizaje invertido».

Pero principalmente se debe a que tienen un CEO que se toma el tiempo que haga falta para expresar, discutir y aclarar problemas con sus compañeros mediante atención plena y conversaciones vis a vis o en pequeños grupos. Este CEO ve su trabajo como la creación de un espacio seguro, íntimo y respetuoso mediante confianza y discernimiento... mediante el uso del amor.

360 ¿A qué se refiere con «amor»?

KJ El amor, en el contexto del liderazgo, significa permitir a los trabajadores experimentar la autenticidad en el espacio de trabajo. El amor ha demostrado tener un enorme efecto habilitante y beneficioso tanto para directivos como para trabajadores. El directivo genera un sentimiento de respeto mutuo y autonomía al reconocer que su gente sabe más sobre los detalles de una situación y confía en ellos para gestionarla. Los trabajadores, en lugar de sentirse observados y cuestionados, sienten que pueden ser auténticos y que se confía en ellos. Este enfoque forja una inversión y una lealtad mucho más fuerte que lo que podría lograrse mediante un control excesivo o estructuras jerárquicas.

El amor conlleva un sentimiento de generosidad, que no de sacrificio, de dar en favor del bien mayor y de tener la madurez emocional para defender a alguien o algo sin esperar nada a cambio. El amor beneficia a todos, incluyendo la propia organización.

nueva definición: **P O D E R**

… Capacidad para dejar atrás el ego o poder personal y abrirse a complejos patrones de interconexión e intuición, como la confianza.

360 ¿Cuáles son los principales activos que deberían emplear los directivos a día de hoy?

KJ Hay dos cualidades humanas básicas que los directivos deben adoptar e integrar: amor y poder.

Dirigir con amor implica fomentar una sensación de confianza mutua, respeto, apertura, autenticidad y conexión entre compañeros y trabajadores a todos los niveles. En lugar de intentar hacer todo usted mismo, lo cual denota falta de confianza, invite a los trabajadores con mayor conocimiento a gestionar temas específicos sobre la situación en cuestión. La comunicación es clara y honesta y siempre alentadora y positiva. En lugar de suprimir las cualidades individuales, el amor permite a un directivo animar a las personas a desarrollar sus roles siendo ellas mismas.

360 ¿El poder no impide dirigir con amor?

KJ En absoluto. Pero podría parecer que sí lo hace. El poder podría parecer una cualidad bastante obvia cuando se habla de liderazgo. Pero no me refiero a la noción occidental y conocida de poder como rango de control. Me refiero a poder en su interpretación contemporánea, es decir, a la capacidad de dejar atrás el ego o poder personal y abrirse a complejos patrones de interconexión e intuición, como la confianza. Una vez dominado, esto ahorra una enorme cantidad de tiempo y energía. Los directivos necesitan urgentemente comenzar a operar desde una base fundada en el amor y esta nueva definición de poder.

360 ¿Cuál es el mayor reto al que se enfrentan los directivos de hoy en día?

KJ Para contribuir de forma positiva al proceso global, los directivos deben dejar atrás los modelos de gestión coloniales o jerárquicos. Estos se distinguían por la explotación, dominación, una fascinación egoísta y un sentido de distancia condescendiente. No había ganas de comprender ni de amar. El único objetivo eran los beneficios. Ahora está claro que este enfoque está extremadamente desfasado y que las compañías y los directivos que aún lo siguen adoptando ya están sufriendo.

Estamos comenzando a adoptar un modelo global y multicultural basado en la coexistencia, la diversidad, la conexión y las relaciones, cualidades que a menudo se asocian a formas de gestionar más modernas, abiertas y, en última instancia, humanas. La pregunta clave que deben hacerse los directivos ahora mismo es: «¿Cómo puedo utilizar el amor y el poder para ser un mejor directivo?».

Liderazgo

Lecciones de liderazgo desde
la regata transatlántica
Atlantic Rally For Cruisers

en el mar

Por Rick Bomer
Director de Ventas de Coalesse
para Europa, Oriente Medio y África

Son las 4 de la mañana. Salvo el espectacular manto de estrellas, no hay mucho que ver. Sabemos que hay otras embarcaciones cerca, pero nos sentimos completamente solos en medio de un océano que no perdona. Esta noche mi idea es mantener un rumbo fijo y romper el récord de navegación extrema para una travesía transatlántica.

©WOCV / James Mitchell

De vuelta en tierra firme, ya con tiempo para reflexionar, pienso en esas noches y en lo que logramos. Los miembros de mi tripulación y yo ganamos la Atlantic Rally for Cruisers (ARC), una regata que parte de las Islas Canarias hasta llegar a Santa Lucía, atravesando el atlántico sin motor en poco más de ocho días. Y también pienso en el liderazgo. Creo que hay algunas relaciones importantes.

Para alcanzar la excelencia en los negocios necesitamos equipos fuertes y que trabajen en una misma dirección. Esto puede suponer un desafío incluso en condiciones normales en el espacio de trabajo, cuando todos se sienten seguros y los niveles de estrés son relativamente bajos. Ahora imagínese lo que podemos aprender de una regata extrema: 15 personas viven juntas nueve días desplazándose a 23 nudos por hora en una cubierta que sube y baja sin cesar y que es más pequeña que la mayoría de los despachos de cualquier CEO. Trabajamos en turnos estrictos: cuatro horas de trabajo y cuatro horas de sueño. Con que solo un miembro de la tripulación no haga su trabajo, la embarcación podría volcarse en cuestión de segundos. Las condiciones pueden cambiar rápidamente y la tripulación debe ser ágil y capaz de adaptarse.

Cuando pienso en lo que vivimos en esta regata, me dan ganas de compartir seis lecciones de liderazgo en el mar que se pueden aplicar a los negocios. La confianza es un elemento esencial de cada una de ellas. A bordo no solo se nos pide que confiemos en las capacidades y el juicio de nuestros compañeros, sino que literalmente ponemos nuestras vidas en las manos de los demás.

Lecciones de liderazgo desde el mar:

1 Aliméntate de la energía que crea el estrés.

2 Da a todos un turno para dirigir.

3 Comunica lo que sea necesario cuando sea necesario. Ni más. Ni menos.

¿Qué transforma a 15 seres humanos sometidos a mucho estrés en un equipo muy eficaz? En lugar de centrarse en las fuentes del estrés, céntrese en lo que puede hacer con el subidón de energía que le da el estrés. En esa situación céntrese en la colaboración. Cuando deja de centrar su atención en sí mismo y se centra en el equipo, el instinto natural de evitar el estrés desaparece, proporcionándole el coraje que necesita para hacer frente al origen de dicho estrés y transformarlo en un flujo de energía positivo y extremadamente poderoso.

Para mantener el barco moviéndose a toda velocidad, es esencial que lo dirijan miembros que estén descansados. Esta no es la típica regata en la que un timonel inteligente puede marcar la diferencia en un sprint corto. No hay un líder único, todas las personas van desempeñando roles de dirección y de asistencia. La tripulación se divide en pequeños equipos que comparten la responsabilidad de mantener el rumbo. Cada uno de los miembros del equipo se toma tiempo para descansar y está a cargo cuando llega su turno. Si alguien lo está pasando mal, puede pedir ayuda a los demás. Pero aquí no hay cabida para héroes que quieren hacer más de lo que les toca, ya que acabarían cansados y su eficacia se vería reducida.

Si el rol de timonel se pasa con frecuencia de un equipo a otro, es fundamental que la comunicación sea clara para mantener el rumbo y aplicar una estrategia coherente y consistente. Cuando voy a hacerme cargo del timón, quiero saber cuál es la estabilidad y la dirección del viento, el ángulo de las olas, el rumbo y otros datos cruciales. No des por sentado que veo lo que tú ves, especialmente porque mis ojos aún se están adaptando a la oscuridad. Esta transferencia debe ser todo lo efectiva y eficaz que sea posible y no quiero que me distraigan otros hechos que no son relevantes para el reto inmediato al que me enfrento.

©WOO / James Mitchell

4 Sé consciente.

Durante una regata, la disciplina es fundamental. Para arriar la vela mayor, hace falta que varias personas realicen una serie de tareas bien ensayadas. Los atajos nunca son buenos. La disciplina también conlleva ser consciente en todo momento y ser responsable con uno mismo. Por ejemplo, uno debe ponerse el equipo de seguridad antes de comenzar su turno en cubierta. Esto requiere 15 minutos para ponérselo y otros 15 para quitárselo. Cada 4 horas. Esos 30 minutos son el tiempo que se le quita al sueño y a la comida, por lo que uno podría tener la tentación de saltarse ese paso. Pero el equipo cuenta contigo para que rindas al máximo de tus posibilidades y cumplas un conjunto de principios acordados de antemano.

5 Anticipa los riesgos y las consecuencias de tus respuestas.

En el mar uno no tiene control alguno sobre ninguno de los factores externos que le rodean, como el viento o las olas. La velocidad y la eficacia de la embarcación dependen de que uno sea capaz de anticiparse a las consecuencias de todos los factores y de tomar las decisiones adecuadas. Si se aproxima una fuerte tormenta, ¿deberíamos intentar mantener el rumbo actual y dejar atrás la tormenta o cambiar el rumbo para evitar el mal tiempo (lo que añadiría kilómetros al viaje)? No se puede trazar una línea recta de Las Palmas a Santa Lucía, de modo que cada minuto tomamos nuevas decisiones. Continuamente intentamos encontrar el equilibrio entre llegar a nuestro destino sanos y salvos y llegar rápidamente, guiados por nuestra capacidad para prever lo que va a suceder y el impacto que tendrá cada una de las posibles respuestas.

6 Estate dispuesto a perder la orilla de vista.

Cuando se ha estado en el mar una semana, con la salitre endureciendo la piel y la vista aún no alcanza a vislumbrar el destino, uno se comienza a preguntar: «¿Por qué diantres decidí hacer esto?». A menudo, a ese pensamiento le sigue este: «¿Realmente es tan importante ganar?» ¿Cómo puede evitar que esto suceda? Volviendo a conectar con tus puntos fuertes y valores, uno se revigoriza. Al recordar todo lo que hizo para prepararse para este reto y cómo ha gestionado situaciones similares en el pasado, uno reaviva la necesidad de intentar dar lo mejor.

«Uno no puede cruzar el océano hasta que tiene el coraje necesario para perder de vista la orilla.»

Rick Bomer es Vicepresidente de ventas para Coalesse (Europa, Oriente Medio y África) y miembro del EQUIPO BRUNEL, ganador de la regata transatlántica ARC de 2015.

La lección más importante que he aprendido de esta regata es que hace falta coraje para atravesar el océano, pero hacerlo estableciendo una relación tan estrecha con otras personas, compartiendo necesidades y experiencias físicas y psicológicas de manera mutua y profunda requiere aún más coraje. Como dijo Cristóbal Colón: «Uno no puede cruzar el océano hasta que tiene el coraje necesario para perder de vista la orilla». En los negocios podemos llevar esto más allá de la sensación de espacio literal. Solo cuando estemos dispuestos a dejar atrás nuestros hábitos, instintos y convenciones sociales, podremos confiar en los demás y conectar de manera genuina y profunda como seres humanos.

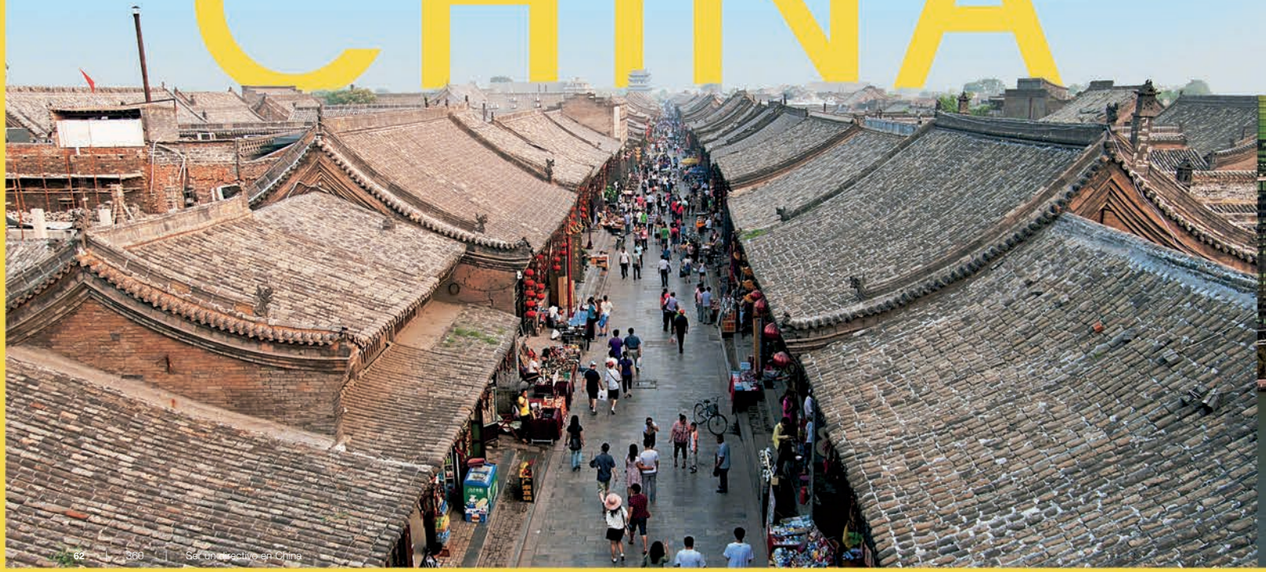
CHINA

SER UN DIRECTIVO EN CHINA

CHINA

PREPARÁNDOSE PARA INNOVAR

CHINA



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.

Entre 2007 y 2015, las empresas chinas aumentaron el gasto nacional en I+D en más de un 79%

Para el 42% de las empresas chinas, la innovación es la principal prioridad.

El 54% de los altos cargos de China están tomando responsabilidad directa en los trabajos de innovación.

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. (Consulte la pág. 72)

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.

CUATRO MANERAS DE AUMENTAR EL RENDIMIENTO

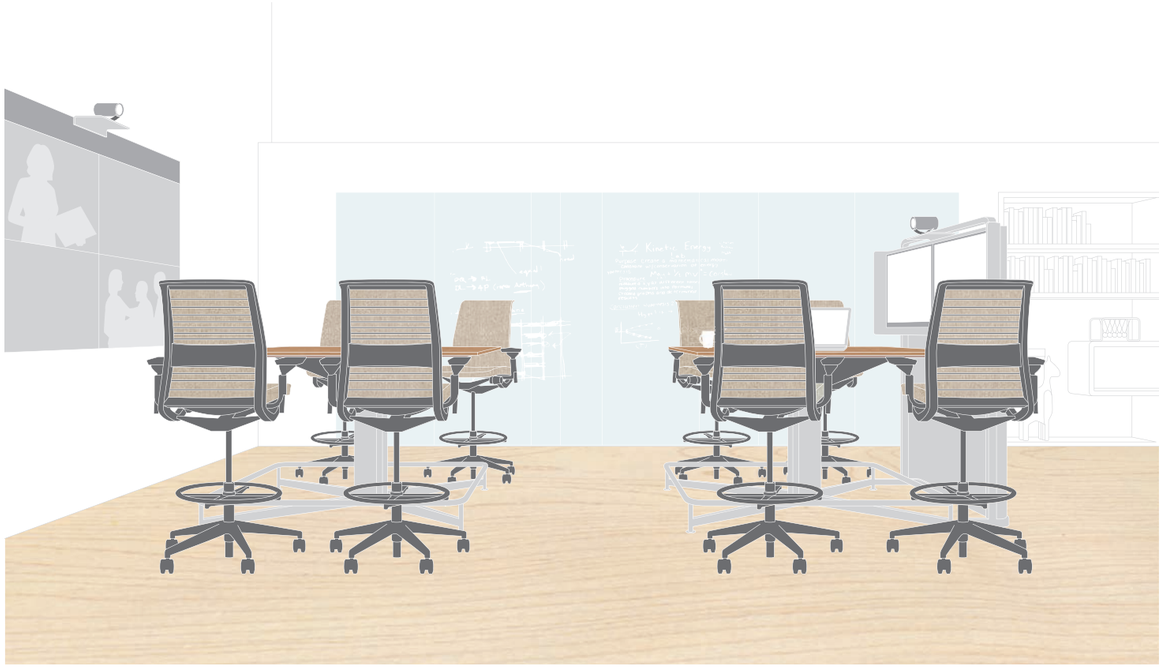
Los investigadores de Steelcase, basándose en sus hallazgos, han identificado varias oportunidades de diseño:

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

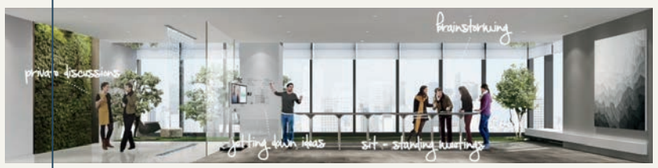
CONCURSO DE DISEÑO DE STEELCASE

RETOS

PENSAMIENTO CONVENCIONAL

ROBARTS SPACES PEKÍN: 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.



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».

GENSLER SHANGHÁI: 2º PUESTO

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

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.

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».

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.

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 biombos 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, 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.

El renacimiento de la oficina

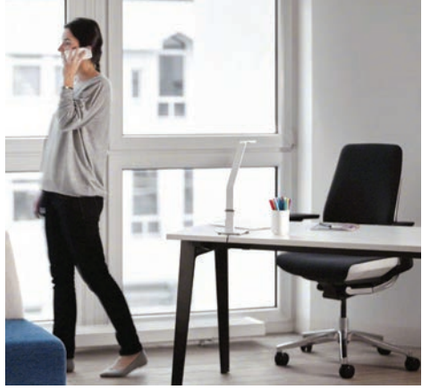
—

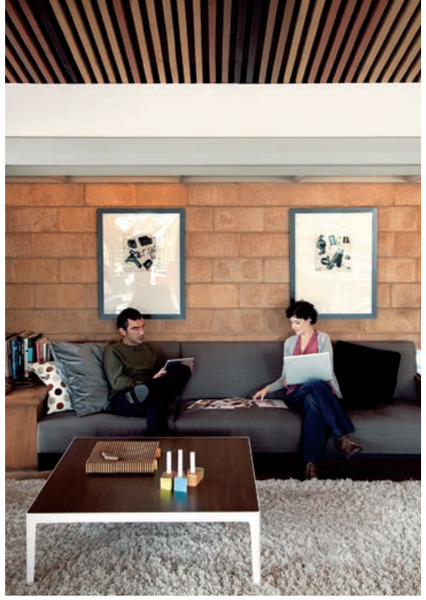
El despertar de la experiencia humana en el trabajo

Cada vez vemos un mayor rechazo por el poco inspirador océano de monotonía en el que se ha convertido «la oficina». Estandarizado en busca de la eficiencia, este planteamiento uniforme limita las posibilidades de inspiración, expresión y conexión social con otros.

Esta situación está haciendo que las organizaciones se replanteen los espacios de trabajo — del objetivo único de la eficiencia, a un planteamiento plural que enriquezca el bienestar emocional, físico y cognitivo de las personas.

Destinos especialmente cuidados donde se combinan diseño, materialidad y rendimiento y ofrecen a las personas libertad para elegir dónde y cómo trabajar. Estos destinos deberían ofrecer una experiencia más humana del trabajo, **sin dejar de lado las herramientas y los recursos que las personas necesitan para realizar efectivamente el trabajo**.





Poco tiempo después de la aparición de los teléfonos inteligentes, las tablets y la ubicua Wi-Fi, los gurús del espacio de trabajo predijeron la desaparición de la oficina. Si las nuevas tecnologías permitían a las personas trabajar en cualquier lugar, explicaban, ¿quién necesita la oficina?

Resulta que la gran mayoría de los trabajadores la necesita — porque el trabajo es, en esencia, una actividad social. Incluso quienes están equipados con dispositivos móviles de última generación siguen acudiendo a la oficina por dos razones principales: para conectar con otras personas y para tener acceso a las tecnologías que no pueden llevar en su mochila.

«Las personas se rebelan contra las oficinas que giran en torno a la uniformidad y las normas», afirma James Ludwig, jefe global de diseño en Steelcase. «Buscan inspiración y creatividad en el trabajo, así como una tecnología centrada en las personas que haga la vida más fácil y no más complicada. Los diseñadores vieron el inicio de este cambio hace años, pero ahora estamos ante una evolución acelerada y esas ideas están siendo asumidas y adoptadas a un ritmo frenético.»

Para comprender cómo y por qué está cambiando la oficina, y para aprender cómo pueden las organizaciones llevar a cabo el cambio en sus propios espacios, la Revista 360 conversó con miembros del Estudio de Diseño de Steelcase. Con oficinas en Europa, Asia y América del Norte. Este equipo global no sólo observó las señales de cambio sino que ha contribuido a fomentar la rebelión contra la oficina de la que habla Ludwig ofreciendo un enfoque distinto al diseño de espacios de trabajo que sitúa a las personas en el centro y da respuesta a sus necesidades de bienestar emocional, físico y cognitivo.

Las oficinas no han desaparecido, pero están transformándose en algo radicalmente distinto.

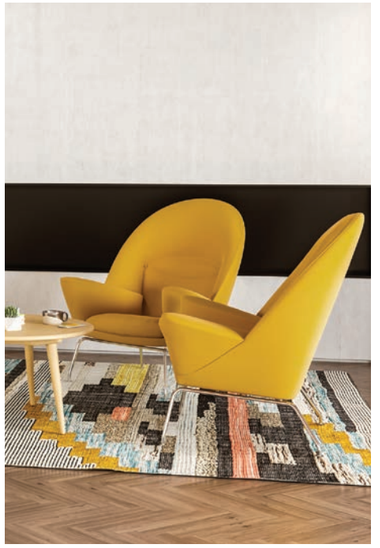
El cambio de actitud hacia la oficina surgió inicialmente en la cultura pop de la década de 1990 en América del Norte, cuando Scott Adams, dibujante de Dilbert, comenzó a satirizar el espacio de trabajo. Después, en 2001, comenzó a emitirse una serie que parodiaba la oficina en Reino Unido denominada “The Office”, que fue posteriormente adaptada en los Estados Unidos, Francia, Alemania, Canadá, Israel, Chile, Suecia y China, indicando el creciente descontento que se estaba produciendo en todo el mundo con respecto a la oficina convencional. La oficina se convirtió en el símbolo de cómo desperdiciar la vida en una serie de espacios insulsos y anodinos.

A comienzos de la década de 2000 las startups tecnológicas fueron las primeras en introducir cambios radicales en los espacios de trabajo, hasta el punto de que muchos lo consideraron una moda. Las mesas compartidas y el diseño propio pueden haber sido una necesidad para emprendedores con pocos recursos, pero la informalidad y la creatividad apelaron a trabajadores de todo el mundo. La introducción de futbolines y billares, toboganes, vagones de tren supuso la entrada de un elemento lúdico en algunas oficinas, sugiriendo que tal vez, y solo tal vez, el trabajo no tenía por qué ser una rutina sin sentido, y podría efectivamente incluir un elemento de diversión.

Las oficinas de las startups tecnológicas fueron solo el primer síntoma de un cambio mayor que tendría lugar durante esa década. Tras años de frustración y creciente agotamiento en el océano de monotonía en que tantas oficinas se habían transformado, la gente quería más. Aspiraban a una mayor autonomía, expresión personal y a la libertad para elegir dónde y cómo trabajar. Las nuevas tecnologías ofrecían una vía de escape y muchos las aprovecharon, abandonando siempre que podían la oficina para trabajar a distancia desde otros lugares.

Parecía una buena idea, al principio. La idea de decirle adiós a la oficina y trabajar desde un café de moda parecía la utopía de todo trabajador. Hasta que lo hicieron durante un tiempo. Entonces comenzaron a darse cuenta de que los sofás acolchados resultan incómodos al cabo de pocas horas, y que las pequeñas mesas de los cafés hacen que tener los papeles a la vista resulte difícil. El trabajo a distancia demostró ser una solución para los trabajadores parte del tiempo, pero no todo el tiempo. De hecho, el Informe Gallup sobre Espacios de Trabajo llegaba a la conclusión de que las personas que trabajaban a distancia el 20%, o menos, del tiempo eran las que tenían un mayor compromiso. Pero este estudio también reveló que los niveles mayores de trabajo a distancia (más del 20%) se correspondían con un mayor nivel de falta de compromiso. Parece que el entusiasmo por el trabajo a distancia se enfrió por la subyacente necesidad humana de buscar lugares que ofrezcan un apoyo tanto emocional como físico — en los que realizar el trabajo resulta fácil. Esta necesidad insatisfecha siguió impulsando a las personas a buscar algo mejor.

> «Las personas buscan inspiración y creatividad en el trabajo, así como una tecnología centrada en las personas que haga la vida más fácil y no más complicada».
>
> James Ludwig, Vicepresidente de Diseño Global



Un movimiento cultural

Y así se inició el renacimiento de la oficina. Como cualquier otro movimiento cultural, ya sea la «Ilustración» en la Europa del siglo XVII, o los actuales movimientos agrónomos «del productor a la mesa». La mayoría no nos damos cuenta de hallarnos en el centro de los acontecimientos. Las cosas comienzan a cambiar alrededor —gradualmente, al principio— y de repente parece que todo es distinto de como era antes.

Los diseñadores e investigadores de Steelcase que han estudiado este renacimiento del espacio de trabajo señalan las principales fuerzas que aceleran este cambio:

1. El lugar y la forma de trabajar han cambiado

Los rápidos avances de la tecnología permiten a las personas trabajar desde cualquier lugar, a cualquier hora. Resulta evidente que el viejo paradigma: una persona trabajando de forma casi exclusiva en un único espacio de trabajo, no se ajusta a las formas en que se trabaja hoy en día.

2. El cambio al trabajo creativo

La presión por competir y hacer crecer el negocio desplazaron el interés de las empresas hacia un trabajo más creativo y que promueve la innovación de los equipos. «Las nuevas ideas surgen de romper con las normas y las pautas», señala Bruce Smith, director de diseño global. Muchos espacios de trabajo no tienen como prioridad la creación de espacios para colaborar.

3. La guerra para atraer y retener a los mejores

Los trabajadores con las codiciadas habilidades laborales del siglo XXI, aquellos que pueden ayudar a las organizaciones a crecer e innovar, son un bien escaso. Con frecuencia se decantan por organizaciones que ofrecen el trabajo más significativo y las mejores condiciones laborales, rechazando cualquier trabajo que les haga sentirse como un engranaje más en la rueda de la industria. Esto es válido tanto para atraer a nuevos trabajadores como para retener a los ya existentes.

4. Falta de compromiso de los trabajadores

Más de un tercio de los trabajadores de las 17 principales economías del mundo muestran un bajo grado de compromiso, como reveló un estudio realizado por Steelcase y la firma global de investigación Ipsos (info.steelcase.com/informe-global-sobre-el-compromiso-y-el-espacio-de-trabajo) llamado «Compromiso y el espacio de trabajo global», El estudio permitió determinar que los trabajadores con un menor compromiso eran también los que estaban menos satisfechos con su entorno de trabajo, que indicaban no tener el grado de control necesario para decidir dónde y cómo trabajar. Los espacios de trabajo concebidos con una decidida orientación hacia la rigidez no dan poder a las personas. Esto genera una crisis para aquellas organizaciones que deben ser ágiles y resistentes.

5. La promesa de la tecnología

La tecnología ha supuesto una revolución para la oficina. Las personas están acostumbradas a tecnologías que les ayuden a conducir mejor, a gestionar de forma remota sus electrodomésticos, a caminar más, a sentarse más recto o relacionarse más con amigos y familiares. Después vienen a oficinas en las que las tecnologías se proporcionan principalmente en ordenadores de sobremesa o dispositivos móviles y en las que a nadie se le ha ocurrido integrarlas en el entorno físico para mejorar la jornada laboral. Sin embargo, cuando la tecnología se integra de manera inteligente en las paredes, el suelo y el mobiliario, permite cumplir con la promesa de centrar la experiencia laboral en las personas (véase “Tecnología que mejora el bienestar de las personas”, pág. 115).

La reacción anticorporativa

Al converger todas estas fuerzas, tanto las personas como sus organizaciones, se dan cuenta de que algo fundamental debe cambiar. «Es como un ecosistema. Los organismos evolucionan en un ecosistema por la presión sobre el orden establecido», continúa Ludwig. «Y en el caso de la oficina, se produce una «reacción anti corporativa» porque el término «corporativo» implica que el espacio ha sido creado para el beneficio de la organización, y no de las personas. Esta reacción pone presión sobre el sistema para que éste cambie. El desafío para el diseño es satisfacer las necesidades del negocio al tiempo que sirve a las necesidades de las personas.»

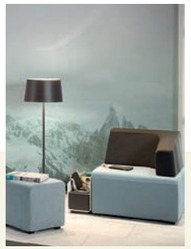
Para dar respuesta a la reacción anti-corporativa, algunas organizaciones han recurrido al mobiliario doméstico en un esfuerzo por crear una mayor informalidad, un mayor apoyo emocional y una imagen exclusiva. Hoy en día las empresas, y en especial las startups, «buscan cosas que duren lo que sus alquileres, que son cada vez más cortos», informa la Sociedad Americana de Diseñadores de Interior en un reciente boletín. Pero también se producen concesiones pragmáticas en términos de sostenibilidad: los productos diseñados para uso residencial y menos intensivo no soportan las exigencias del espacio de trabajo, y con una menor vida útil y un menor componente de reciclabilidad, acaban más pronto en el vertedero.

Observando a las startups, las organizaciones también están estudiando diseñar sus oficinas con espacios totalmente diáfanos para transmitir una mayor transparencia. Sin embargo, con ello se pasa por alto la necesidad básica humana de soledad y privacidad que contribuye al bienestar, tanto emocional como cognitivo. «En un entorno de trabajo enteramente abierto puedo sentir el espacio pero me falta privacidad», señala Smith.

Los participantes en el estudio sobre compromiso de Steelcase / Ipsos ofrecieron opiniones sinceras acerca de lo que debería cambiar en sus espacios de trabajo — la queja más repetida fue la falta de privacidad. «El nivel de ruido me distrae», escribió un trabajador. «Resulta muy difícil concentrarse y escuchar cuando se está al teléfono.» Otro pedía «un espacio más privado... para hacer mi trabajo sin interferencias de otros.» Tanto introvertidos como extrovertidos piden una posibilidad para escaparse y concentrarse.

El equipo de diseño señala también que la búsqueda de apoyo emocional a veces lleva a las personas a elecciones que no contribuyen ni a su estabilidad emocional ni a su capacidad para rendir. La cafetería puede ofrecer un ambiente estupendo, pero no siempre es el mejor entorno de trabajo si las sillas son duras, las mesas pequeñas y la ausencia de enchufes frustrante. «No creo que nos gustase tener nuestro salón en el espacio de trabajo», añade Smith. «Creo que lo que queremos es algo que sea humano y significativo y que genere ideas creativas.»

Como cualquier otra cuestión compleja, no existe una única respuesta válida para todas las personas u organizaciones. Cherie Johnson, directora de diseño global, asesora a organizaciones para reflexionar sobre la «planificación de espacios con sentido». «Hay que entender cómo y por qué se utiliza un espacio, y luego crearlos para que transmitan claridad, simplicidad y sentido», afirma.



Los entornos de trabajo alternativos contiguos a puestos de trabajo individuales proporcionan opciones para la colaboración formal e informal.

«No creo que queramos trasladar nuestro salón al espacio de trabajo. Creo que lo que queremos es algo que sea humano y pertinente que permita generar ideas creativas.»

Bruce Smith
Director de Diseño Global

Proporcionar acceso a la tecnología en los espacios informales en los que las personas prefieren a menudo trabajar y donde por lo general faltan conexiones.

Pero ¿cómo llegamos a esto?

El renacimiento que está teniendo lugar en el espacio de trabajo es un movimiento cultural que reconoce el papel fundamental que las emociones humanas desempeñan en el proceso de trabajo. El trabajo ha estado tradicionalmente considerado como un proceso fundamentalmente racional y lógico en el que las emociones podían influir en la toma de decisiones de manera potencialmente preocupante. Sin embargo la reciente investigación ilustra la conexión entre emociones y cognición, así como con el bienestar físico, y valida el papel de la emociones humanas para lograr el éxito en los negocios. Las magnitudes tradicionales del espacio de trabajo, como el coste inmobiliario o el crecimiento de la productividad, están siendo reformuladas por una mayor compresión de la conducta humana en el trabajo. Las aportaciones de la neurociencia arrojan luz sobre qué es lo que motiva e inspira a las personas para obtener mayores logros.

Diseñar para mejorar el bienestar de las personas

Los investigadores y diseñadores de Steelcase han estudiado las conexiones subyacentes entre el bienestar emocional, físico y cognitivo de las personas. «Las oficinas diseñadas pensando en las métricas de negocio antiguas giraban en torno a la eficiencia, y la persona se perdía en el proceso. Esto dio lugar a numerosos entornos de trabajo fríos y estériles que no contribuían a alcanzar los objetivos de negocio que las organizaciones perseguían», indica Johnson. «Para considerar el espacio a través de la lente del bienestar, es necesario un enfoque holístico y muy humano».

Despertar las emociones de las personas para aumentar en gran medida el grado de motivación y compromiso

Promover el sentido de pertenencia y fomentar conexiones sólidas entre las personas.

Espacios diseñados tanto con el propósito de relacionarse y colaborar como el de concentrarse a solas y recuperar energías.

Proporcionar momentos de relax a lo largo del día para ayudar a las personas a hacer frente a los factores estresantes que dan lugar a actitudes estresantes, que generan cortisol y hormonas que ponen en riesgo el cuerpo y la mente.

Ayudar a las personas a ver su relación con la organización, lo que permite a los trabajadores tener un propósito en su trabajo.

Ayudar al cerebro a pensar mejor

Satisfacer la necesidad de los trabajadores de concentrarse y descansar, donde tanto los individuos como los equipos puedan concentrarse con facilidad, resolver problemas y crear nuevas ideas.

Promover interacciones sociales que estimulen el cerebro y que mejoren la creatividad.

Proporcionar maneras sencillas de descargar información para que los cerebros no se saturen.

Reducir la amenaza del «pensamiento en grupo» satisfaciendo las necesidades de privacidad y soledad para que las personas puedan asimilar información, desarrollar su propia perspectiva y convertirse en mejores colaboradores.

Promover ejercicios de mindfulness para poder desarrollar los músculos mentales que permiten estar concentrados y totalmente presentes en el trabajo que realizan.

Integrar sensores, tecnologías de computación a gran escala y otros dispositivos para que trabajar sea más fácil.

Aumentar la vitalidad

Permitir que los trabajadores se muevan frecuentemente durante la jornada para mejorar su vitalidad física y mental.

Fomentar un rango de posturas que ayuden a las personas a estar cómodas y llenas de energía.

Fomentar la ergonomía para que las personas puedan moverse y cambiar de postura para evitar rigidez y dolores, especialmente si su trabajo no requiere movimiento de forma inherente.

El estudio realizado por Steelcase sugiere seis estrategias que pueden contribuir a alcanzar el equilibrio adecuado a la hora de diseñar espacios que fomenten el bienestar emocional, cognitivo y físico:

Democratizar el espacio

Al igual que un ecosistema natural sano es biodiverso, crear una variedad de espacios que promuevan distintos modos de trabajo para que las personas puedan elegir, con independencia de su posición en la jerarquía de la organización.

Ratificar las necesidades de privacidad de las personas

Equilibrar la búsqueda de transparencia con la necesidad de soledad. Crear espacios que fomenten no sólo la concentración en el trabajo sino también la relajación.

Promover la personalización

Crear espacios que resulten a medida de la organización y de la persona. Dar prioridad a la expresión personal y la autenticidad más que a la perfección.

Fomentar el movimiento y múltiples posturas

Incluir espacios que permitan a las personas trabajar en la postura que mejor les funcione — relajados, de pie, andando o sentados, en taburetes o sillas.

Conocer el rendimiento

Los espacios más acogedores e inspiradores deben ayudar a las personas a alcanzar avances significativos en su trabajo. Integrar la tecnología que facilita la colaboración entre personas, que fomenta el movimiento y hace más sencilla la concentración. Ayudar a las personas a encontrar su espacio preferido para realizar el trabajo y ofrecer a la organización información sobre los espacios que funcionan (véase página 115).

Tomar ejemplo de la naturaleza

Más que limitarse a incluir plantas — lo que no deja de ser importante — buscar la variación más que la uniformidad. Incluir materiales complejos, una diversidad de formas, perfiles, diseños y texturas.

Los espacios informales que promueven las interacciones sociales pueden estimular el cerebro y mejorar la creatividad.

Los elementos que se pueden personalizar y que dan la sensación de haber sido creados específicamente para la organización y el individuo ayudan a que las personas sientan que forman parte de algo.

La silla LessThanFive de Coalesse se puede personalizar totalmente. Elija el color exacto que desee, añada un degradado, elija un acabado o cargue un diseño gráfico totalmente exclusivo que refleje su marca o personalidad.

Los materiales como madera de roble y la pintura de Lux Coatings permiten personalizar y crear un aspecto único.

Integre tecnología, como media:scape® mobile, que hace que a las personas les resulte más fácil colaborar y hacer su trabajo.

El aspecto de una cafetería y las vistas al exterior son dos cosas que buscan las personas cuando necesitan un lugar inspirador para trabajar. Una cafetería bien diseñada puede ser un lugar estupendo para reunirse con otras personas o trabajar a solas.

El uso de materiales naturales, de numerosas formas, patrones y texturas, hacen que la experiencia laboral se centre más en las personas.

«Hay que entender cómo y por qué las personas utilizan un espacio y, a continuación, crear espacios que transmitan claridad, simplicidad y sentido».

Cherie Johnson, Directora de Diseño Global

Espacios acogedores que permitan descansar momentáneamente a lo largo de la jornada pueden servir de ayuda a las personas para gestionar mejor su estrés.

Equilibrar la búsqueda de transparencia con la necesidad de soledad de las personas. Añadir espacios para el descanso.

A menudo las personas quieren un lugar de trabajo más cómodo y acogedor que les permita adoptar varias posturas y un entorno más relajado donde poder ser ellas mismas para trabajar a solas o con compañeros.

«Los mejores entornos son aquellos que combinan una variedad de espacios con una cultura que ofrece a los trabajadores la posibilidad de elegir entre ellos. En nuestra sociedad actual concienciada sobre el consumo, las personas prefieren la esencia antes que la posición social. La personalización enriquece las posibilidades, permite la expresión e implica a los clientes en el proceso creativo», explica John Hamilton, director de diseño en Coalesse.

"Las personas quieren sentirse conectadas con los espacios donde trabajan. Espacios en los que pueden sentirse cómodas y no como algo impuesto."

James Ludwig, Vicepresidente de Diseño Global

El renacimiento de la oficina, señala Ludwig, es mucho más que moda o gestos superficiales. «Buscamos una conexión emocional, la expresión personal creativa y la autenticidad», sostiene. «Es mucho más que simplemente unas mesas de ping-pong o algunas sillas curiosas del mercadillo. La gente quiere sentirse conectada con los espacios donde trabaja, espacios en los que pueden imaginarse, y no sentirlos como algo impuesto.»

Aunque los períodos de cambio cultural pueden ser difíciles y estresantes para quienes participan en ellos, el renacimiento puede abrir nuevas posibilidades para que las personas experimenten una mayor sensación de sentido en el trabajo, y abre nuevas oportunidades a las organizaciones para mejorar su rendimiento histórico.

¿Eran los europeos del siglo XVII conscientes de estar inmersos en un renacimiento? La perspectiva nos permite ver hoy el modo en que aquel período contribuyó a nuestra idea de lo que significa ser humano, con su belleza, alegría y sentido intrínseco. Hoy en día, al igual que entonces, no podemos apreciar por completo el modo en que este movimiento redefinirá la forma en que las personas ven su relación con el trabajo y el espacio de trabajo. Lo llamemos rebelión o renacimiento, lo que está claro es que el cambio en el espacio de trabajo está teniendo lugar y creando un hueco para la humanidad y las emociones.

Inyecte personalidad y permita a las personas expresarse en el espacio mediante los colores y la colocación de detalles personales.

Proporcione entornos para concentrarse a solas que ofrezcan un rango de posturas y oportunidades para moverse con el fin de fomentar la vitalidad física y mental.

El impacto del renacimiento de la oficina

Lo que opinan nuestros diseñadores

«Hemos dado a los trabajadores herramientas que les permiten trabajar donde y cuando quieran. Esa libertad ha permitido a las personas reflexionar sobre los espacios donde prefieren trabajar cuando buscan completar una tarea. Y les ha permitido probar una variedad de lugares, de posturas y de estilos de trabajo.»

JOHN HAMILTON
Director de diseño, Coalesse

«Si no sorprendes al mundo con nuevas ideas fracasarás. Pero las formas tradicionales para generar nuevas ideas están ya desfasadas. En los años 80 y 90 había un proceso a seguir, y lo previsible era que, siguiendo dichos pasos, se llegara a las ideas adecuadas. Hoy en día, las organizaciones que quieren ser competitivas tienen que trabajar de una manera completamente distinta.

BRUCE SMITH
Director global de diseño, Steelcase Inc.

«La generación más joven, recién salida de la universidad donde la libertad, la pasión y los estímulos eran mayores, cuando accede a empresas conservadoras, se ve encerrada en un entorno donde no puede moverse, y eso es inaceptable. Cada vez son más los que dicen «este no es un trabajo para toda la vida, así que si no me gusta lo dejo».»

JOHN SMALL
Director de diseño, Steelcase Europa, Oriente Medio y África

«La gente no trabaja necesariamente por dinero. Trabaja para dar sentido a su vida. El compromiso es, prácticamente, una traducción directa del grado de libertad que se tiene. Cuando siente que no tiene libertad, simplemente dice «olvídalo».»

MARKUS MCKENNA
Director de diseño, Turnstone y Steelcase Education

«Hoy en día el trabajo es muy exigente tanto a nivel físico como cognitivo y los entornos de trabajo deberían diseñarse para ayudar a las personas a hacer frente al estrés que esto puede generar. En la región de Asia-Pacífico, la densidad puede contribuir a este problema, y aunque no se pueda reducir la densidad de ocupación del espacio, sí se pueden hacer que mejoren la experiencia de las personas que trabajan en él.»

MICHAEL HELD
Director de diseño, Steelcase Asia Pacific

Cómo realizar un cambio en su espacio de trabajo

El enfoque estandarizado para diseñar un espacio de trabajo que utilizan hoy en día muchas organizaciones ha creado entornos que no inspiran a nadie y que causan rechazo en las personas. Esta rebelión en la oficina está obligando a las organizaciones a repensar sus espacios de trabajo y adoptar un enfoque radicamente diferente con respecto a su diseño.

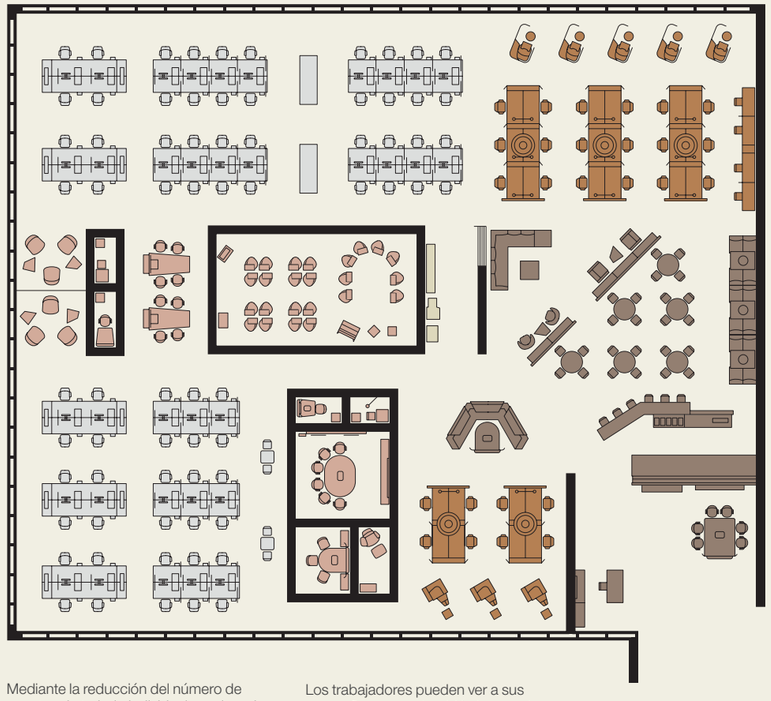
Los planos mostrados aquí abajo demuestran cómo se puede migrar de un plano tradicional para crear un espacio de trabajo que inspire y motive a las personas fomentando su bienestar emocional, cognitivo y físico.

Antes

- Vecindario para trabajadores residentes
- Campamento nómada
- Centro de recursos
- Zonas comunes para reuniones
- Punto de socialización

Tradicionalmente las oficinas giraban en torno a la homogeneidad y los estándares. La mayor parte del espacio se dedicaba a puestos de trabajo individuales, separados por departamentos, donde las personas pasaban la mayor parte del tiempo trabajando a solas. Una cafetería ofrecía un lugar donde comer y las grandes salas de reuniones se utilizaban principalmente para realizar tareas de colaboración informativa.

Después



- Vecindario para trabajadores residentes
- Campamento nómada
- Centro de recursos
- Zonas comunes para reuniones
- Punto de socialización

Mediante la reducción del número de puestos de trabajo individuales asignados y la creación de un ecosistema de espacios, las personas tienen ahora la libertad necesaria para elegir cómo y dónde trabajar.

El punto de encuentro social, que antes solo era una cafetería, pasa de ser un espacio donde antes solo se podía comer a un espacio donde los trabajadores pueden relacionarse y colaborar.

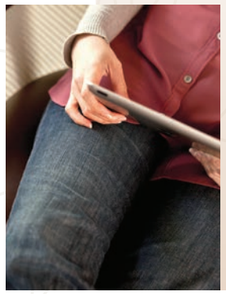
Se ha añadido un campamento nómada, colocado estratégicamente cerca del punto de encuentro social, para dar el soporte necesario a los comportamientos móviles emergentes. Los entornos adicionales ofrecen a los trabajadores móviles un lugar donde trabajar a solas o acompañados.

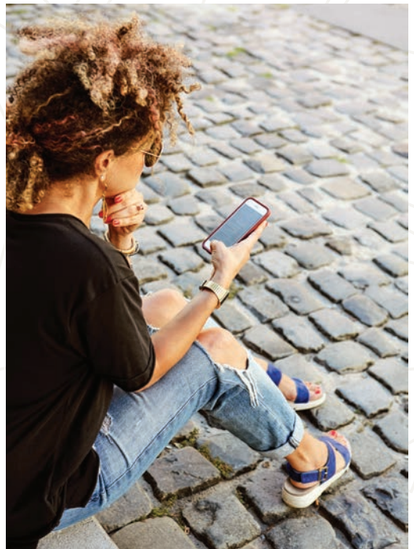
Los trabajadores pueden ver a sus compañeros, que también les pueden ver, o elegir un entorno privado para trabajar concentrados.

Un vecindario para trabajadores residentes incluye zonas para directivos en el espacio abierto con el fin de promover el aprendizaje y resolver rápidamente los problemas que vayan surgiendo.

El centro de recursos ofrece a los trabajadores un espacio donde guardar de forma segura sus abrigos y bolsos y acceder a las herramientas para reuniones.

Las zonas comunes para reuniones se han aumentado para ofrecer un sistema de espacios donde realizar actividades de colaboración generativa, informativa y evaluativa.





Tecnología que mejora el bienestar de las personas

Por qué los espacios inteligentes y conectados mejoran la experiencia laboral de las personas

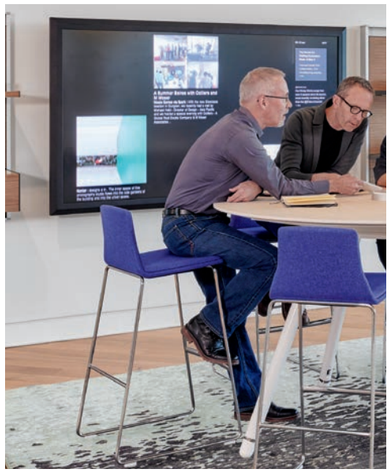
Las oficinas serían mejores espacios de trabajo si se pareciesen más a los coches. Los nuevos modelos de coche incluyen nuevas tecnologías que hacen que la conducción sea más fácil, más segura y más divertida. Disponen de sensores que avisan a los conductores cuando hay un camión en su ángulo muerto, o si están a punto de chocar con otro coche al aparcar. Algunos coches permiten a los conductores incluso quitar las manos del volante. Muchos disponen de wifi. En la actualidad el coche no solamente nos ofrece un medio de transporte; realmente nos ayuda a ser mejores conductores.

Por lo tanto, ¿por qué no podemos incluir una tecnología en la oficina que ayude a las personas a sentir, trabajar y pensar mejor?

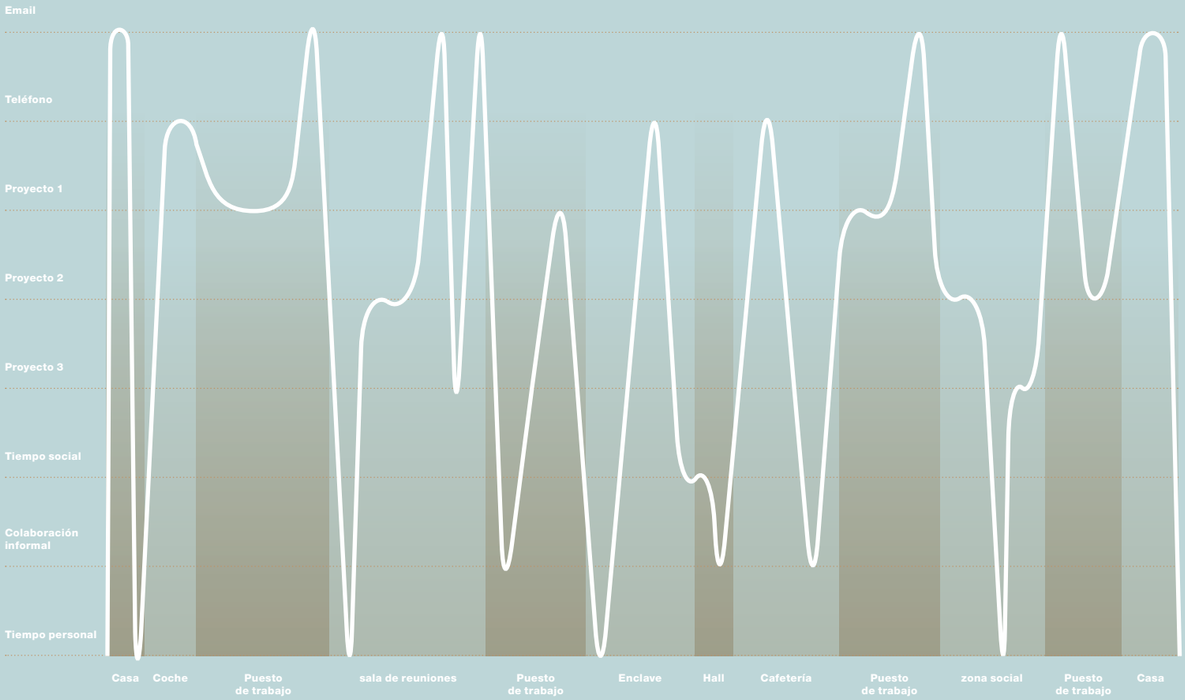
«Hoy en día mucha gente conduce un coche inteligente y va a trabajar a una oficina estúpida», afirma Allan Smith, vicepresidente de marketing global de Steelcase. «Antes se solía pensar que la tecnología acabaría con las oficinas, pero está ocurriendo lo contrario. La tecnología se empleará en las oficinas de forma que ayude de verdad a los empleados a trabajar mejor y cree un espacio de trabajo todavía más relevante». En el futuro próximo, Smith advierte, una red de sensores y otras tecnologías instaladas en el entorno harán del trabajo una experiencia mejor y más humana. La tecnología se pondrá al servicio de los trabajadores individuales, los equipos y las organizaciones. Ayudará a las personas a afrontar el estrés que a menudo experimentan cuando aumenta su trabajo y el ritmo de los cambios se ha acelerado. Asimismo, ayudará a las organizaciones a diseñar espacios para que a los trabajadores les encante trabajar, en lugar de verse obligados a trabajar en ellos.

La tecnología se empleará en las oficinas de forma que ayude a los empleados a trabajar mejor y cree un espacio de trabajo todavía más relevante».

Allan Smith, Vicepresidente de Marketing Global



Cómo sucede un típico día laboral



Los trabajadores que antes solían estar asignados a un solo proyecto, ahora se ven involucrados en numerosas tareas con diferentes equipos. Esto les hace tener que estar cambiando de espacio continuamente y tener que gestionar su día entre numerosas reuniones y este cambio constante de contexto les hace perder mucha energía y tiempo.

Reducción del estrés

Anteriormente, sacar el trabajo adelante solía ser bastante más fácil; solo había que poner a las personas adecuadas en el lugar adecuado con la información adecuada y dejar que la creatividad fluyera. La gente solía trabajar en sus mesas, sus compañeros de trabajo estaban cerca físicamente y tenían la información que necesitaban a mano. Pero entonces todo cambió.

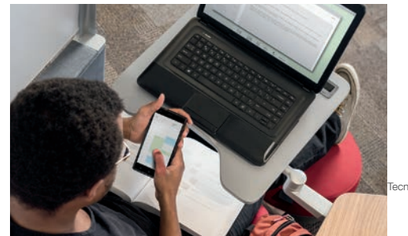
Hoy en día, los teléfonos móviles, los portátiles y el wifi han logrado sacar de los puestos de trabajo a los empleados que antes no podían abandonar sus mesas. Es liberador: la gente tiene más elección acerca de dónde y cómo trabajar. Pero también se vuelve más difícil encontrar a las personas que necesitas. La tecnología ha transformado la información en papel en información digital, lo que la hace más fácil de compartir y de crear formatos más diversos. Pero también ha causado una sobrecarga de información puesto que los datos se han multiplicado exponencialmente. La globalización ha aportado nuevas ideas y los equipos están formados por miembros de todo el mundo. Los compañeros de equipo están repartidos y no siempre pueden trabajar codo con codo, construyendo el capital de confianza y social necesario para la innovación.

Los trabajadores que solían estar siempre asignados a un mismo equipo de proyecto, ahora se encuentran haciendo malabarismos entre varios equipos y tareas, pasando constantemente de una tarea a otra, de un modelo de trabajo a otro, y orquestando a su paso un laberinto de reuniones. Este cambio constante supone un gran consumo de tiempo y supone un desperdicio de energía.

«El trabajo es fundamentalmente más complejo que nunca antes en el pasado», afirma Smith. «Por ejemplo, las videoconferencias facilitan la colaboración entre zonas horarias, pero también significa que no puedes reservar solamente una sala de conferencias para una reunión, sino que necesitas múltiples espacios para las videoconferencias de todo tu equipo global. Así que la colaboración ha mejorado, pero la planificación de reuniones se ha vuelto un poco más complicada».

Las oficinas necesitan ser más inteligentes y estar más conectadas, continúa Smith, para ayudar a las personas a navegar entre esta complejidad y reducir el estrés que se deriva de ella. «Todos necesitamos delegar cognitivamente algunas de las tareas en las que tenemos que pensar cada día, y para ello podremos utilizar las tecnologías que se introducirán en el entorno físico para facilitarnos nuestra vida laboral».

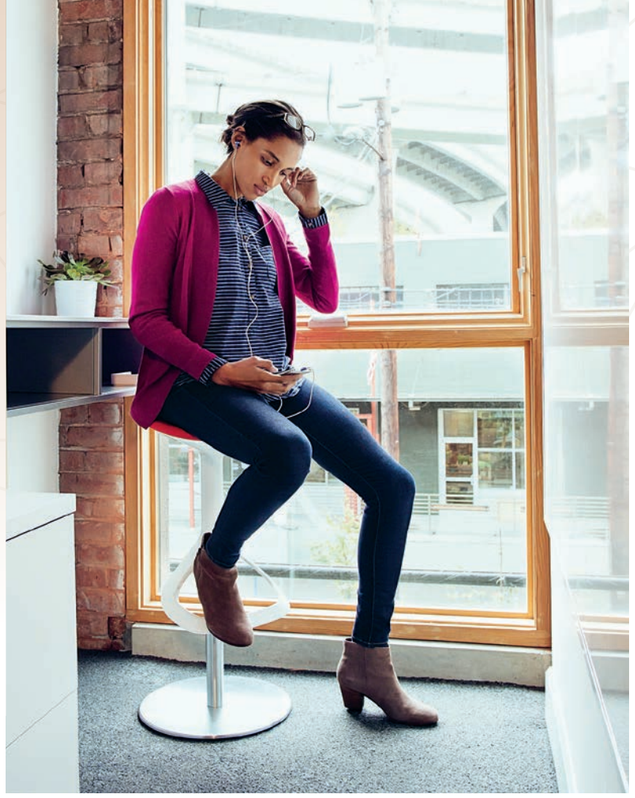
> «El trabajo es fundamentalmente más complejo que nunca antes en el pasado».
>
> Allan Smith, Vicepresidente de Marketing Global



Una tecnología centrada en las personas

El Internet de las cosas, un concepto según el cual cualquier dispositivo electrónico; teléfonos móviles, auriculares, relojes, dispositivos vestibles, lavadoras, está conectado a Internet y con otros dispositivos, abre nuevas posibilidades en el trabajo. Imagine abrir una aplicación en su teléfono móvil para ver qué compañeros de trabajo están hoy en la oficina. O qué salas de reuniones con disponibilidad de videoconferencia están libres a las 13h. A medida que comienzan las reuniones, la sala automáticamente llama a los participantes remotos, ajusta la iluminación y le avisa cuando se esté quedando sin tiempo.

Imagine una sala de conferencias que pueda avisarle antes de que la reunión se acabe, para que pueda recapitular los puntos más importantes de su exposición antes de que el próximo grupo se sitúe impacientemente delante de la puerta, esperando a que usted acabe. ¿Le gustaría que la sala pudiera reconocer al usuario, recuperar las notas de su última reunión de equipo y ajustar la iluminación a sus niveles preferidos? O, si la reunión superase el tiempo establecido, imagine una sala que pudiera enviar un mensaje a los miembros de la siguiente reunión avisándoles de que acabará un poco más tarde.



Ayudamos a las organizaciones a ayudar a las personas

Las empresas que desean crear buenos espacios de trabajo pueden beneficiarse de la tecnología no solamente porque ayuda a los empleados y equipos en concreto, sino también porque puede extraer los datos que se generan dentro del espacio de trabajo que funciona con esta tecnología. Los profesionales de diseño, las instalaciones y las empresas de gestión inmobiliaria pueden tomar mejores decisiones acerca de dónde centrar sus esfuerzos si disponen de un flujo de datos que les informe de qué salas están siempre más ocupadas y cuáles parece ser que no gustan a nadie. Con esta información, las organizaciones pueden entender mejor lo que funciona y lo que no, y así poder mejorarlo.

El desafío de todos los datos que se generan en una oficina, según David Woolf, director general de tecnologías integradas de Steelcase, es convertirlos en información relevante.

«Cuando los objetos, como las sillas o las salas, pueden sentir el entorno y comunicarse con él, se convierten en herramientas para entender la complejidad, identificando las oportunidades y respondiendo ante ellas rápidamente», afirma. «Se convierten en herramientas para crear empleados más productivos y más comprometidos, que tienen el control de su entorno y son capaces de elegir cómo deben cumplir sus tareas».

«Cuando los objetos, como las sillas o las salas, pueden sentir el entorno y comunicarse con él, se convierten en herramientas para entender la complejidad, identificando las oportunidades y respondiendo ante ellas rápidamente».

David Woolf, director general de tecnologías integradas de Steelcase

Igual que la tecnología en los coches actuales está mejorando la experiencia de conducir, la oficina del mañana aprovechará el poder de las tecnologías emergentes y permitirá a las personas navegar de una forma más fácil a través del trabajo, además de ayudar a las organizaciones a crear mejores experiencias laborales para las personas y los equipos.

Hacemos que las personas y los espacios sean inteligentes y estén conectados

Puesto que las oficinas empiezan a fomentar el coeficiente de innovación de su espacio de trabajo, estas son algunas de las ideas que Steelcase ha previsto para facilitar un poco la vida laboral de los empleados:*

Steelcase® Asistente Personal

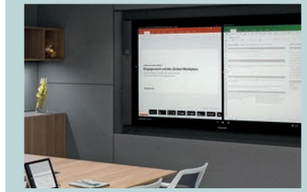
Ahora es más fácil encontrar el mejor espacio para trabajar, ¡especialmente cuando trabajas de manera móvil! Esta aplicación se sincroniza con sensores de toda la oficina y proporciona a los empleados información a tiempo real acerca de qué espacios están realmente disponibles, facilitando la reserva del mejor espacio en un pispás y así poder empezar a trabajar. ¡Diga adiós a las caminatas por la oficina para ver si su espacio favorito está libre!

Steelcase® Consultor del espacio de trabajo

Un sistema integrado de sensores que informa de las tendencias de uso de los espacios de colaboración a lo largo del tiempo. Con esta información, las organizaciones y sus diseñadores pueden tomar decisiones acerca de cómo utilizar los espacios de forma valiosa y basándose en datos reales. El «Consultor del espacio de trabajo» incluye una red de sensores de ocupación, una plataforma en la nube para analizar datos y una página web que facilita la visualización de cómo se están utilizando los espacios y, que a su vez, ofrece información para ayudar a las organizaciones a optimizar su espacio.

Ology™

mediante un notificador de cambio de postura, Ology sugiere a los empleados el momento de cambiar la altura de la mesa y cambiar la postura, para que nadie esté en una misma posición demasiado tiempo. Ology está formado por una elegante pantalla de LED y un sistema de control integrados en la superficie de trabajo para que no se ensucie ni se pierda. El intervalo de recordatorio se adapta basándose en la ocupación de la mesa y los ajustes personales, personalizando su ritmo a cada usuario.



Microsoft® Surface Hub

El Microsoft Surface Hub, junto con VIA y media:scape crea una experiencia de equipo fácil de utilizar y de alto rendimiento. Los equipos pueden subir y utilizar la interfaz mediante el acceso a una pizarra electrónica. Su modelo a escala, con unas opciones de pantalla de hasta 213 cm x 139 cm, permite que todos se reúnan y colaboren utilizando la pantalla táctil interactiva y el software que prefieran. El software de Skype para Empresas y unas cámaras de video integradas conectan a las personas y las salas aunque se encuentren en la distancia.

Consola Personal SOTO™

Con el tiempo hemos cambiado una gran cantidad de documentos en papel por archivos digitales, por lo que necesitamos diferentes tipos de espacios de almacenamiento para nuestras cosas y para cargar nuestros dispositivos. Diseñado para trabajadores residentes o móviles, la Consola Personal SOTO™ ofrece un almacenamiento cómodo y seguro con un código de 4 dígitos simple y una plataforma de carga Qi Wireless. Se puede utilizar en superficies de trabajo normales o mesas de altura ajustable.

Brody® WorkLounge

Este microclima está diseñado para ayudar a los trabajadores a concentrarse gracias a las tecnologías empleadas, que ayudan a limitar las distracciones y hacen el espacio más cómodo: los trabajadores pueden disfrutar de una silla con calefacción en los días más fríos, o de música desde el reposacabezas para mejorar su concentración. Los sensores empleados detectan cuando el Brody está ocupado y emiten una luz roja para avisar al resto de que no estás disponible. Conectado con el sistema de Workplace Advisor, Brody ofrece datos de uso a los gestores y diseñadores de espacios, ayudándoles a saber cómo se utilizan realmente este tipo de espacios de trabajo.

Microsoft, Surface Hub y Skype, son marcas comerciales registradas o marcas comerciales de Microsoft Corporation en los Estados Unidos y/u otros países.

** Los productos aquí mostrados aún no están disponibles en Europa.*

¿Quiere aumentar el grado de compromiso, colaboración y bienestar de sus trabajadores?

Tómese un café

Cada vez más empresas están utilizando sus propias instalaciones para montar cafeterías propias y otros espacios de reunión informales donde una taza de café (o té, chocolate, horchata, zumo, etc.) sea mucho más que una bebida.

El motivo es tan sencillo como acertado. Podemos conectarnos a Internet y ver las noticias, participar en foros y realizar un buen número de gestiones sin necesidad de levantarnos de la silla. Pero al hacerlo nos perdemos unos intangibles muy importantes: las cualidades que hacen que una organización tenga éxito (relaciones personales, confianza, trabajo en equipo y cultura organizativa), que se desarrollan en persona, codo con codo, teniendo una charla mientras se toma un café.

«Las bebidas tienen funciones distintas durante el día. Pueden aportar comodidad o darnos energía. Un día típico está marcado por experiencias con las bebidas», dice Tracy Brower, Vicepresidenta global de vitalidad en el espacio de trabajo para Mars Drinks, una división de Mars Inc. El equipo de Brower encargó recientemente un estudio global de 3800 personas de diferentes industrias y de empresas de todos los tamaños para identificar los «pilares» que contribuyen al éxito de una organización. «Descubrimos que la colaboración, el compromiso y el bienestar están relacionados con una mayor productividad. Esto, sin embargo, no se da a la inversa. De hecho, poner mucho énfasis en la productividad hasta llegar a olvidarse de la colaboración, el compromiso o el bienestar tiene un impacto negativo en la motivación», explica Brower.

Las organizaciones están empezando a comprenderlo y están cambiando las trilladas salas de descanso por cafeterías inspiradoras, espacios acogedores y productivos para trabajadores, clientes, visitantes y recursos externos.

La investigación de Mars también demuestra que los trabajadores conceden más importancia al hecho de disponer de café y de tener distintas opciones en lo referente al café que a que el café sea gratis. Brower dice que la investigación de Mars muestra que el 22% de las personas saldrá de la oficina para tomarse un buen café si no lo tiene en la oficina. «Si las personas salen de la oficina, se pierde la oportunidad de que se relacionen con sus compañeros. Tan solo la presencia de la experiencia del café puede ayudar a fomentar las conexiones, la productividad y el compromiso en el espacio de trabajo». ●

Si quiere conocer más sobre el estudio realizado por MARS DRINKS: WORKPLACE VITALITY o quiere recibir un informe personalizado, visite: www.marsdrinks.com/workplace-vitality.

LinkedIn,
Monaco

Atraiga a los cinco sentidos

Resulta que los espacios de trabajo que aprovechan los intangibles —vista, olfato, oído, gusto y tacto— son espacios de trabajo mejor equipados para potenciar el bienestar del trabajador.

LinkedIn,
Milán

LinkedIn,
Madrid

LinkedIn,
Milán

Hay una empresa que ha adoptado un enfoque sensorial para volver a humanizar el espacio de trabajo. «La empresa italiana Il Prisma, distribuidora de Steelcase, se ha servido de la investigación para crear oficinas para LinkedIn en Milán, Múnich, París y Madrid en las que actúan los cinco sentidos — para mejorar el compromiso de los trabajadores. «Nuestros estudios demuestran que el diseño sensorial mejora el trabajo individual de concentración y aprendizaje,» afirma Elisabetta Pero, arquitecta de Il Prisma. Se trata de activar los sentidos en el trabajo, y no de desactivarlos.

Incluso las mejores empresas, las que ofrecen las mejores soluciones para el espacio de trabajo — asientos ergonómicos y mesas con altura regulable, vistas al exterior, múltiples salas de descanso — pueden estar pasando por alto algo muy importante. ¿Qué hay del color de las paredes? ¿Los olores en la oficina? ¿La textura de los materiales del mobiliario? Los seres humanos perciben el mundo a través de los cinco sentidos — vista, olfato, oído, gusto y tacto —, señala Pero.

El problema radica en que aunque puede medirse el número de mesas en un espacio de trabajo, medir el impacto sobre los cinco sentidos, tanto de la temperatura, la cantidad de luz entrante y del nivel acústico de una oficina abierta, parece imposible.

Los arquitectos de Il Prisma decidieron que estas cualidades — que tradicionalmente se han dejado a la intuición estética — podían, y debían, ser cuantificadas. Llevaron a cabo un estudio científico para evaluar el modo en que los cinco sentidos afectan neurológicamente a los trabajadores en una oficina. En su estudio, Il Prisma recurrió a electroencefalogramas (escáner cerebral) para medir la actividad eléctrica en el cerebro y a un dispositivo de rastreo ocular para detectar el movimiento del ojo y la dilatación de la córnea. Estas mediciones ayudaron a determinar qué es lo que provoca distintos estados en el cerebro, en concreto la atención, la concentración, el aprendizaje, la evocación, la simplicidad y la calma (véanse las definiciones en la página 130), estados mentales que ayudan a las personas a trabajar mejor.

LinkedIn,
París

El estudio se desarrolló en dos fases. En la primera los arquitectos compararon dos entornos sensoriales, uno denominado habitación neutra y otro denominado habitación sensorial. Mientras que la habitación neutra era una sala de conferencias básica con una mesa blanca e iluminación homogénea, la habitación sensorial tenía una mesa de madera y estanterías de fragante cedro en las que se había conservado una textura rugosa, tres sillas de madera (cada una con un diseño distinto), una cortina hecha de hojas, iluminación azul por detrás de la estantería y comida en los estantes. Los sujetos del estudio se distribuyeron en dos grupos, uno para cada habitación, y se les solicitó que realizaran una prueba de resolución de problemas.

En la segunda fase, se mostraron a los sujetos imágenes de distintos colores y texturas, esto es, la fotografía de una tela azul o de distintos espacios de trabajo. Esto provocó en los sujetos una respuesta neurológica similar a la que se produciría de manera natural si los mismos sujetos estuvieran sujetando la tela azul o se encontraran físicamente en esos entornos de trabajo.

Aunque podría esperarse que la habitación sensorial fuera mejor para todo tipo de trabajo, la firma descubrió que la activación de múltiples sentidos puede tener también un efecto negativo para el trabajo — todo depende del tipo de trabajo que se esté realizando. «La habitación sensorial puede ser mejor para sentarse a escribir un informe extenso, pero puede no resultar ideal para resolver problemas en grupo,» explica Pero.

Los participantes de la habitación sensorial ofrecieron buenos resultados en la tarea de escuchar individualmente. «Aunque los sujetos estaban memorizando, aprendiendo y estudiando eran capaces de recordar más palabras, reproducir más nuevas palabras y sus niveles de concentración eran más altos que los de quienes estaban en la habitación neutra,» indica Pero. Otras conclusiones incluyen el descubrimiento de que los colores azul y verde y la utilización de madera y materiales naturales potencian los estados de calma y relajación del cerebro.

El objetivo del estudio iba más allá de crear normas para el diseño de espacios ideales de trabajo. Il Prisma estaba también interesada en utilizar las mediciones científicas para crear un diseño humanista. «No intentábamos obtener un conjunto fijo de datos o un número que nos diera la fórmula exacta para diseñar espacios sensoriales,» señala Pero, «sino un método que pudiera servir de ayuda para personalizar el entorno necesario para el trabajo realizado y para las personas concretas que trabajan en dicho espacio.»

LinkedIn,
Milán

LinkedIn, Monaco

LinkedIn, París

Centrándose en los sentidos en LinkedIn

En la oficina de LinkedIn en Milán, bajo el tema general de la transformación, la empresa utilizó cinco habitaciones distintas para representar cinco espacios italianos típicos: un teatro, un restaurante, una sastrería, una bodega y un jardín. LinkedIn señaló los resultados obtenidos por Il Prisma, lo que los arquitectos denominan la «gramática emocional», para que el diseño de las habitaciones se ajustara lo mejor posible a las tareas que se desarrollarían en ellas.

Por ejemplo, en la Bodega, los trabajadores pueden tomar una copa de vino y escuchar música en un entorno en el que predomina el cedro. La habitación es ideal para reuniones privadas o para momentos intensos de concentración. En cambio, en la Sastrería los elementos sensoriales están atenuados para poder celebrar reuniones para resolver problemas. Hay grandes franjas de materiales, tela y metal, pero no hay colores o texturas que puedan distraer la atención. La diversidad de estas cinco habitaciones ofrece un ecosistema de espacios en la oficina, de manera que los trabajadores pueden en todo momento conciliar sus necesidades de trabajo con el espacio que mejor se ajuste a las mismas.

En última instancia, el estudio realizado por Il Prisma señala que «el trabajador actual ya no quiere espacios antisépticos y estandarizados sino que prefiere espacios personalizados y con fuertes connotaciones.» La conclusión para todas las firmas es que deberían tomarse en consideración los sentidos para que el trabajador pueda escoger el entorno que mejor se ajuste a sus necesidades.

Il Prisma ha publicado el estudio completo en un libro titulado Now We Work.
El libro ha sido adoptado como texto académico en universidades europeas.

Estados mentales

Atención: El trabajador es receptivo a estímulos externos entrantes.

Concentración: El trabajador se concentra en los detalles de aquello con lo que está interactuando o de la actividad que realiza.

Aprendizaje: El trabajador recupera recuerdos que le ayudan a clasificar la información adquirida. La activación simultánea del estado de Atención indica que el trabajador no cuenta con conocimientos previamente clasificados sobre la información y que percibe el estímulo como «algo nuevo».

Evocación: El trabajador relaciona y compara el estímulo con su experiencia previa.

Simplicidad: El trabajador comprende con facilidad lo que el estímulo quiere comunicar. Cuando no se activa esta función neurológica, el trabajador está en un estado de fatiga cognitiva.

Calma: El trabajador está en un estado de relajación y dispuesto a interactuar de manera efectiva con su entorno. Cuando se desactiva, genera un estado de inhibición que dificulta el proceso de toma de decisiones.

LinkedIn, Milán

LinkedIn, Monaco

Participar

La cultura de la personalización

"Participar" explora cómo Coalesse introduce su punto de vista en la creación conjunta de productos. Aprenda cómo Coalesse está fomentando el aumento de las expresiones personales en una nueva era de participación.

La personalización está aumentando actualmente en la intersección en la que se cruzan las expectativas del mercado de consumo y al por mayor, impulsada por nuevas capacidades que incluyen la expresión personal y una mayor participación en lo relativo a la creación de productos personalizados. Coalesse estudia cómo ha evolucionado la personalización en el ecosistema global del diseño, impulsado tanto por un apetito insaciable de valor y herencia de la artesanía como por la democracia de las tecnologías más modernas que cautivan como nunca a los consumidores en la ecuación de creación de productos.

Imagen, p. 131 **Impresión tipográfica,** *derechos* **Sock Factory**
Copyright Cavan Images, Alberto Bernasconi/Offset.com

La era del artesano

Deje huella.
Sea la musa.

Durante siglos el acto de refinar un objeto antes de que se fabrique se ha visto como una marca de privilegio, la exclusividad de lo hecho a medida. La importancia del traje a medida, la joya encargada, incluso la comida a la carta o el café mezclado a mano, preserva el elevado valor de lo que se ve como personalizado.

Los orígenes de la personalización se remontan a la era de los artesanos y está resurgiendo actualmente a través de movimientos de creadores, donde los productos se crean de una manera artesanal buscando la distinción, calidad y estatus que el trabajo y el diseño proporcionan al propietario. Se trata de ingredientes seleccionados a mano, un cultivo más lento e historias más interesantes que compartir. Esta es la línea de anti-ensamblado y, por tanto, la fabricación de estos productos suele requerir mucho tiempo, el producto resultante suele ser caro, bastante único y con una composición muy elaborada. El mundo de la personalización es deseable y aspiracional porque es único, de cierta manera artística.

De hecho, parte del significado inicial de la palabra procede del francés antiguo «costume» (traje), y de la moda que la acompañaba de customizar objetos. Además, esto hizo que el cliente original fuese más un partner que un comprador o consumidor.

En la era del auge del diseño de casas y productos, este fenómeno queda presente en la relación vis a vis entre un cliente y un arquitecto o diseñador. Estos especialistas tienen la tarea de obtener un resultado personalizado de muchos elementos únicos en su clase. De modo que lo que se personaliza no solo se ha convertido en el dominio de un objeto único, sino también en la suma de partes individuales, en la composición de un único entorno o de un entorno completo.

Para los entornos aún más colectivos del espacio de trabajo, ¿cómo se ha transferido este valor? ¿Cómo aplicamos las cualidades de la personalización que promueven la expresión personal a un grupo mucho mayor de personas o a un conjunto escalable de productos? ¿Qué necesitan los diseñadores para dar vida a una oficina impersonal y para superar la estandarización de su mobiliario?

El entorno o el objeto fabricado de manera original representa la primera ola de la personalización. El cliente, es el receptor del resultado deseado. La atención se centra sobre el artista (el diseñador, el arquitecto, el estudio), que crea algo para nosotros o sobre nosotros, no realmente mediante o con nosotros. Nosotros somos la audiencia cautivada. El coste de oportunidad de esta actividad es alto; nuestra participación es baja.

Tugboat Printshop
Paul Roden y Valerie Lueth

Lana de Harris Tweed
Carol Ann Peacock

Joyería Julia Turner
Daniel Dent

«Los orígenes de la personalización se remontan a la era de los artesanos, época en la que los productos se creaban de una manera artesanal buscando la distinción, calidad y estatus que el trabajo y el diseño proporcionan al propietario.»

Chaqueta personalizada
Henrik Kam, copyright de Alberto Bernasconi/Offset.com

«En la era moderna de los bienes de consumo, cambiamos las cosas después de hechas. Ponemos nuestra marca en nuestras posesiones.»

El monograma masivo

A mí me importa.
Porque es mío.

El aumento de la economía de consumo ha introducido mejores opciones de diseño a un mayor porcentaje de la población. La industria ha estandarizado la calidad, pero ha reducido la singularidad del producto individual. Un smartphone es una pieza hermosa de diseño industrial. Hasta los vaqueros más utilitarios son ahora más favorecedores que nunca. Pero mi compra va a ser exactamente igual que la de cualquier otro. Definitivamente, disponer de diferentes marcas de teléfono o de vaqueros nos proporciona en parte una mayor variedad, pero ¿dónde está la personalización en el producto?

En la era moderna de los bienes de consumo, customizamos las cosas una vez están hechas. El uso de accesorios es una forma potente de expresión personal. El teléfono está envuelto en una carcasa de nuestro gusto, con las imágenes que seleccionemos en la pantalla táctil y sonidos personalizados que podemos elegir para nuestros tonos. En los vaqueros o las chaquetas colocamos parches. La tela está gastada, oscurecida o aclarada. Ponemos nuestra marca en nuestras posesiones. Llamémoslo el monograma masivo.

La personalización es la segunda ola de esta tendencia. Al igual que el diseño hecho a medida, esto lleva a un resultado único: hacerlo mío con el objetivo de aplacar ese deseo que tiene integrado el ser humano de ornamentar, ilustrar y diferenciarse del resto. Pero la personalización tiene un sentido de participación cada vez mayor, una motivación por parte del consumidor de empezar a formar parte del proceso de diseño. Las influencias de tendencias de estilos personales impulsan a las empresas a diseñar y rediseñar productos con más ingredientes y accesorios personalizados. Las decisiones que tomamos son, por tanto, muy significativas, aunque puede que se trate de algo superficial y la mayoría de las veces tengan fines decorativos.

Culturalmente, este tipo de personalización ha creado la libertad de mezclar y remezclar de manera individual aspectos de prácticamente todos los productos indispensables que nos rodean. En el espacio de trabajo puede significar la combinación de formatos y acabados estándar para crear una mezcla variada de entornos a partir de las mismas sillas, mesas y archivo clásicos que se utilizarían de otra manera en otra oficina.

Esta combinación es la base de cómo podemos aprovechar los mismos objetos y menú de opciones para combinarlos a nuestra manera. La pregunta es cómo puede avanzar más la customización para satisfacer esa necesidad de personalización sin perder la eficacia y comodidad de las opciones ya fabricadas.

Telas vaqueras
Henrik Kam, copyright de Alberto Bernasconi/Offset.com

El artefacto creado conjuntamente

Mueva la aguja.
Conviértase en el creador.

Se está formando una tercera ola, en la que se está reimaginando gran parte de las nuevas personalizaciones: la aplicación de opciones de diseño únicas durante la fabricación de nuestro propio producto. Este es el acto de participar en el proceso de diseño para personalizar una forma existente. Es el artefacto el que se hace con nosotros.

Considerar el diseño como una disciplina nos permite llevar a cabo personalizaciones ajustando una forma básica con las herramientas de color, patrón, material, característica, tamaño y forma. Pinte la misma habitación con diferentes tonos y transmitirá una nueva personalidad cada vez. Tapice un sofá con tejido o cuero; cambie el color o distancia de la puntada. Cada una de las opciones está integrada en el mismo marco y, sin embargo, los resultados son muy personales y mucho más elaborados en emociones que el modelo convencional.

Entonces, ¿cuál es la diferencia con respecto al trabajo hecho a medida? El tiempo es un factor. Mientras que el modelo a medida se hace desde cero, este tipo de personalización comienza con una plataforma o marco de trabajo preestablecido. La fabricación puede estar automatizada parcialmente para que el objeto se produzca en menos tiempo, haciendo que el producto personalizado sea más asequible sin tener que sacrificar la personalización.

Otro factor es la tecnología. La ingeniería moderna ha creado avances increíbles en materiales y diseño habilitado por máquinas. Además, ahora las herramientas digitales nos conceden una autoría personal en lo relativo a las opciones estéticas, hasta tal punto que ha colapsado de manera permanente el espacio entre el producto y el consumidor y lo que se puede personalizar. La era de los artefactos creados conjuntamente nos permite ahora gestionar prácticamente todos los aspectos de nuestra experiencia (ropa, coches, vacaciones, relaciones sociales), a menudo con tan solo hacer clic unas cuantas veces en una pantalla. Es formidable y una nueva forma de empoderamiento.

Además, se nos ha acostumbrado a esperar un tiempo de respuesta mínimo, control creativo y en última instancia una experiencia más relevante. El coste inicial de dichas transacciones es más bajo que nunca, mientras que la inversión emocional es superior. Eso hace de la participación una posibilidad realmente inclusiva en el diseño y el área donde podemos seguir aumentando el grado de sofisticación de las personalizaciones.

La siguiente oportunidad está en llevar ese empoderamiento, su imaginación, facilidad y velocidad, al mundo laboral. Coalesse da la bienvenida a esta ola evolutiva de participación en sus productos, desde pequeños lotes hasta enormes ciclos de producción. Quieren que la comunidad de diseño participe en una experiencia con una capacidad de respuesta creativa de principio a fin.

Custom Bike Shop
Copyright Cavan Images, Julien Balmer/
Westend61/Offset.com

«La era de los artefactos creados conjuntamente nos permite ahora gestionar prácticamente todos los aspectos de nuestra experiencia, a menudo con tan solo hacer clic unas cuantas veces en una pantalla. Es formidable y una nueva forma de empoderamiento.»

La nueva personalización

Cómo ayuda Coalesse

Coalesse, como estudio de diseño con sede en San Francisco y fabricante global de mobiliario, siempre está atento a cómo los detalles y la artesanía pueden determinar la individualidad de un producto. «La personalización para nosotros no es simplemente invitar al cambio. Es ofrecer la asistencia personal necesaria para hacerse cargo de todas las preguntas y respuestas y anticipar qué problemas resolver para que usted no tenga que hacerlo», explica Lewis Epstein, Director general de Coalesse. Además, añade que Coalesse ve este rol como crear «nuestro producto en el suyo» para dar soporte a los arquitectos y diseñadores, "es como participamos nosotros, previsto para ahorrarle tiempo, reducir su estrés y permitirle centrarse en lo que mejor se le da: diseñar».

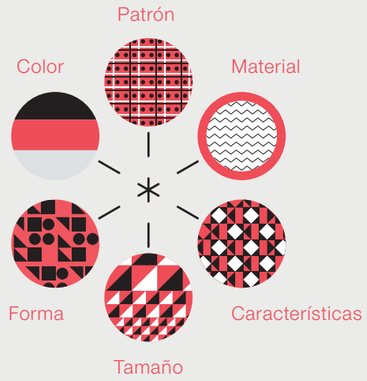
«Las herramientas tecnológicas emergentes de la personalización moderna pueden poner ahora a los diseñadores al frente del timón en las primeras fases de este proceso colaborativo (creando su producto a partir del nuestro)», indica Epstein. La compañía distribuye sus capacidades de personalización en seis categorías principales de diseño: color y patrón, material y características y tamaño y forma. Nuevos recursos como el modelado 2D y 3D, las capacidades de producción de lotes pequeños y la génesis de aplicaciones web profundizan la interacción y ofrecen un número de opciones prácticamente ilimitado de colores y patrones.

Pero como sucede con tanta tecnología, la asistencia digital por sí misma puede pasar por alto la experiencia humana: cómo la elasticidad de un tejido se adapta a los contornos del tapizado; de dónde obtener un material especial para los tableros de las mesas; una voz al otro lado del teléfono que asegura que la entrega se realizará a tiempo. Para el mueble personalizado, la asistencia personal es tan esclarecedora como la tecnología es de ayuda.

Cuando estas dos capacidades se combinan, se produce el mayor grado de participación.

Capacidades personalizadas

Hay seis categorías principales que se ven afectadas por nuestro trabajo:



Color de puntada personalizado

«Las herramientas tecnológicas emergentes de la personalización moderna ponen ahora a los diseñadores al frente del timón en las primeras fases de este proceso colaborativo (creando tu producto a partir del nuestro.»

Case Study

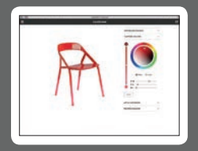
Asistencia personal + Asistencia digital

La silla LessThanFive explora un material innovador, la fibra de carbono, para crear mobiliario ligero con detalles altamente personalizados. La fibra de carbono se ha utilizado mucho por su incomparable relación fuerza-peso en las industrias de automoción y productos de deportes, pero sigue siendo relativamente poco común en el mercado del mobiliario.

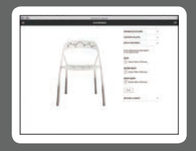
Cuando Coalesse presentó LessThanFive, el Grupo de diseño de Coalesse, dirigido por el Director de diseño John Hamilton, sintió curiosidad por el potencial de personalización que ofrecía la fibra de carbono. La superficie del material es muy compatible con acabados de pintura de cualquier color, así como con apliques perfectamente registrados de los patrones más complejos. Los consumidores ya personalizaban las bicicletas de boutiques de esta manera, por ejemplo, adaptando un marco comercial con varios clics muy sencillos de color y patrón para personalizarlos. «Estas posibilidades nos inspiraban, por lo que buscamos la manera de aprovechar la comodidad de una herramienta de consumo para personalizar nuestra silla LessThanFive», dice Hamilton.

El Grupo de diseño de Coalesse pasó a desarrollar su propio personalizador en forma de una aplicación web de libre acceso, que permite a cualquiera participar en este nivel profundo de diseño individualizado.

Ahora la aplicación LessThanFive invita a arquitectos y diseñadores a importar literalmente cualquier color o combinación de colores y configurar cualquier patrón en la silla. Sin embargo, al contrario que otras aplicaciones, cada pedido individualizado es gestionado directamente por el equipo de Coalesse como parte de su oferta de productos, para garantizar que los clientes tengan una experiencia gratificante cuando se fabriquen sus sillas.



Aplique su color



Aplique su patrón

Color estándar
Silla LessThanFive

Patrón personalizado
Silla LessThanFive/Mesa MoreThanFive

«LessThanFive es un modelo de la era de la Participación.»

Un plan de estudio modificado para mejorar el éxito de los estudiantes

Existe una preocupación cada vez mayor entre estudiantes, padres, profesores, gestores, gobiernos y empresarios: La recuperación de la inversión en educación debe mejorarse y para lograrlo, hace falta disponer de una perspectiva moderna, nuevas estrategias y nuevas maneras de medir el éxito de los estudiantes.

Durante mucho tiempo se ha esperado que los estudiantes dominen una cantidad definida de información, principalmente aprendiendo de memoria. Durante mucho tiempo el éxito de los estudiantes se medía por su capacidad para responder correctamente a las preguntas de los exámenes, aprobarlo, pasar al siguiente curso y finalmente graduarse a tiempo.

El éxito de los estudiantes en el mundo actual consiste en adquirir y demostrar los conocimientos, habilidades y desarrollo personal necesarios para alcanzar múltiples objetivos personales y educativos.

Hora de replantearse las antiguas normas

Pero ahora, los pensadores más importantes sobre educación están adoptando otra perspectiva. Sus esfuerzos están motivados por el preocupante hecho de que no se están aplicando los nuevos descubrimientos de la ciencia cognitiva y de la conducta, y de que las tecnologías no se están integrando de manera adecuada en la enseñanza y el aprendizaje. Les preocupa la falta de motivación de los estudiantes, que según Gallup, aumenta a medida que los estudiantes van pasando de un curso a otro. Tienen dudas sobre la posible irrelevancia de asignaturas obligatorias que solo unas pocas personas utilizan a diario en sus vidas y el énfasis que se hace en memorizar información que se puede encontrar fácilmente en Internet.

Y a todo esto se suma que en la enseñanza superior, especialmente en los Estados Unidos, existe una crisis de abandono escolar. Aunque se inscriben más estudiantes, más del 40% de los estudiantes estadounidenses que se apuntan a la universidad no obtienen un título en seis años. Además, el índice de estudiantes que abandonan es aún mayor en los institutos terciarios según un informe de la publicación «The Chronicle of Higher Education», que se centra en la enseñanza superior a escala global. En la mayoría del resto de países, salvo en los de Asia, los índices de abandono escolar, aunque son inferiores, son lo suficientemente altos como para ser preocupantes. Según el informe PISA publicado por la Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OECD, por sus siglas en inglés) anualmente, el 30% de los estudiantes españoles no alcanza los objetivos de la formación básica que se establece hasta la finalización de secundaria.

Mientras tanto, a demasiados graduados les está costando encontrar un trabajo en su campo y los estudios demuestran que los empresarios indican que las personas que acaban de terminar sus estudios carecen de las valiosas habilidades necesarias en sus organizaciones: pensamiento crítico, colaboración, comunicación y creatividad, así como capacidad para adaptarse, empatía, habilidades de liderazgo y sensibilidad cultural.

Todo esto está produciendo una innovación disruptiva en la educación. Las antiguas normas están dejando paso a una perspectiva más profunda, amplia e individualizada sobre qué es el éxito de los estudiantes y cómo conseguirlo.

«El éxito de los estudiantes en el mundo actual consiste en adquirir y demostrar los conocimientos, habilidades y desarrollo personal necesarios para alcanzar múltiples objetivos personales y educativos. Es un enfoque ampliado centrado en el estudiante que reconoce la importancia de la motivación, el compromiso y el bienestar de los estudiantes. Va más allá de tener buenas notas e incluye también el desarrollo de habilidades interpersonales, tener experiencias que contribuyan al crecimiento del carácter y a disfrutar de una vida productiva y satisfactoria al terminar los estudios», afirma Aileen Strickland, investigadora educativa de Steelcase.

Por supuesto, los profesores saben de primera mano que las dinámicas de aprendizaje son complejas y van mucho más allá de las actividades y relaciones que tienen lugar en las escuelas. Las familias y las comunidades también desempeñan un papel importantísimo. Al mismo tiempo, las escuelas están empezando a darse cuenta de que pueden influir más en el éxito de sus estudiantes ampliando su atención, informa Strickland.

«El aprendizaje de éxito no debe definirse de manera restringida», afirma. «Por ejemplo, aprender a establecer prioridades o a gestionar mejor las emociones negativas puede ser tan importante como obtener una nota alta».

La investigación de Steelcase confirma que ahora se pueden encontrar enfoques innovadores en muchos niveles educativos del mundo:

- La Blue School, una guardería privada y colegio preescolar situado en Manhattan, Nueva York, fundada por miembros de la compañía de teatro Blue Man, comenzó como un grupo de actividades lúdico-educativas para niños. David Rock, líder de opinión en orientación sobre rendimiento humano y autor de «Your Brain at Work» es uno de los miembros del consejo de administración. Mediante la incorporación de las conclusiones científicas más recientes sobre desarrollo infantil, Blue School se centra en integrar una educación emocional y académica haciendo hincapié en tres aspectos: reflexión, relaciones y flexibilidad, junto con el aprendizaje de información.
- Makerversity en Londres, que forma parte del movimiento de creadores que está creciendo rápidamente y que fomenta iniciativas «hazlo tú mismo» (DIY, del inglés «do it yourself»), está proporcionando experiencias educativas alternativas y gratuitas para jóvenes. Su objetivo es inspirar a la siguiente generación de mentes creativas mediante puestos de trabajo y eventos de asesoramiento unidos a un programa educativo para profesores centrado en aprender a incorporar actividades prácticas en las principales asignaturas.
- La Universidad de Viena ofrece a sus estudiantes el programa «Knowledge Creation» (Creación de conocimiento), un programa opcional interdisciplinario que ayuda a los estudiantes a aprender a pensar de manera innovadora para que salgan preparados para trabajar en un amplio rango de profesiones relacionadas con el conocimiento y la innovación. Los estudiantes inscritos a este programa, con campos de estudio tan variados como ciencias, filosofía o humanidades, aprenden metahabilidades superiores y realizan proyectos de innovación individuales y en equipo en un entorno de estudio. El enfoque aplicado es esencial, afirma el catedrático Markus F. Peschl, que desarrolló el plan de estudio e imparte los cursos. «Aprender no es simplemente transferir conocimientos de un cerebro a otro», indica.
- Minerva Schools en el Keck Graduate Institute ofrece un enfoque de aprendizaje global y combinado de manera única para la educación universitaria. La administración del centro se encuentra en San Francisco, pero los estudiantes aprenden juntos en siete ciudades de distintas partes del mundo durante los cuatro años que duran sus estudios. En lugar de asistir a clases con muchos alumnos o hacer todas las tareas del curso de manera individual mediante Internet, los estudiantes de Minerva, que proceden de todas las partes del mundo, viven juntos, disfrutan de experiencias culturales intensivas y participan en pequeños seminarios virtuales. Los estudiantes obtienen especializaciones en campos tradicionales, pero el objetivo primordial es enseñar «hábitos mentales» que les permitan pensar de manera crítica y creativa y comunicarse e interactuar bien con los demás.

La mayoría de los centros educativos aún no adoptan enfoques tan radicalmente diferentes como los de estos ejemplos, pero muchos se están replanteando sus métodos de enseñanza, planes de estudio, servicios de apoyo y tecnologías. La lista de actividades para fomentar el éxito de los estudiantes ya es amplia e incluye la adición de más tecnologías a las aulas, ofrecer servicios mejorados de orientación y asesoramiento, utilizar analítica de datos predictivos para identificar a los estudiantes en riesgo (marcando a aquellos con altos índices de absentismo, por ejemplo). Si se actúa a tiempo y de manera adecuada, a menudo se puede ayudar a mejorar el grado de compromiso de los estudiantes poco comprometidos.

El aprendizaje puede suceder en cualquier sitio

Una perspectiva más amplia sobre el éxito de los estudiantes impone otros requisitos en lo relativo al espacio físico de un centro. Como parte de una estrategia de gran impacto, es importante evaluar el campus como un sistema conectado de espacios innovadores de aprendizaje activo que trabajan de manera conjunta para ayudar a los estudiantes a que tengan éxito.

«Es importante entender que el aprendizaje puede producirse y de hecho se produce en cualquier lado», afirma Strickland. «Implica colaborar y relacionarse de manera informal, así como aprender de manera formal en un aula. Sabemos que el entorno puede aumentar en gran medida tanto el grado de compromiso de los estudiantes como su bienestar, atributos cruciales para el éxito de los estudiantes».

Por ejemplo, el estudio que realizó Gallup en 2014 sobre estudiantes de centros públicos de 5º hasta el último curso del instituto, demuestra que la esperanza, el grado de compromiso y el bienestar son factores clave que afectan a las notas de los alumnos, a su capacidad de retención y a la posibilidad de obtener un empleo en el futuro. De manera similar, un estudio llevado a cabo por el Ministerio de Educación de Inglaterra indica que los estudiantes con niveles más altos de bienestar emocional, conductual y social tienen un mayor éxito académico y están más dispuestos a aprender, tanto durante su etapa estudiantil como en años posteriores. Otro estudio, llevado a cabo por McKinsey & Company y la Texas A&M University, ha desvelado que más del 50% de la probabilidad que tiene un estudiante de graduarse se debe a su mentalidad y a su grado de compromiso.

«Los centros están invirtiendo en un enfoque más amplio en lo relativo al éxito de los estudiantes, porque es complejo y extremadamente importante tanto para los estudiantes como para las organizaciones educativas», afirma Sudhaker Lahade, asesor sénior de investigaciones aplicadas de Steelcase.

«El éxito de los estudiantes es un indicador esencial que demuestra que las organizaciones educativas comprenden las necesidades y aspiraciones de sus estudiantes. También es una manera de que las instituciones creen nuevo valor para sí mismas con el fin de alcanzar sus objetivos organizativos. El éxito de los estudiantes no solo se basa en el éxito individual, sino también en el éxito colectivo y en reforzar la imagen de marca. Hace que los centros educativos resulten atractivos para estudiantes y profesores y consigan la fidelidad y el apoyo de sus ex-alumnos y otras partes interesadas».

Es importante que se cubran las necesidades cognitivas, físicas y emocionales de los estudiantes en un ecosistema de entornos de aprendizaje.

Aprendizaje de éxito en todo el campus

Dado que los entornos físicos son el reflejo de la intención de una organización y conforman las percepciones y los comportamientos de las personas, invertir en un rango de entornos de aprendizaje crea un contexto favorable para el éxito de los estudiantes. Es importante que se cubran las necesidades cognitivas, físicas y emocionales de los estudiantes en un ecosistema de entornos de aprendizaje. Estudio tras estudio se demuestra que las personas rinden mejor cuando tienen cubiertas sus necesidades más apremiantes. Este hallazgo afecta de numerosas maneras al aprendizaje de éxito.

La mayoría de los campus presentan muchas oportunidades para rediseñar los espacios de manera que sirvan de ayuda a los estudiantes a obtener conocimientos, adquirir habilidades y desarrollarse de forma personal. Aunque a menudo los espacios se diseñan para un tipo de aprendizaje específico, es una gran ventaja cuando se diseñan de manera intencionada para que fomenten el aprendizaje holístico. El resultado es otro tipo de entorno educativo, uno que fomenta el éxito de los estudiantes.

Generar conocimiento

Independientemente del curso, la asignatura o el tamaño de la clase, las mejores aulas de hoy en día están diseñadas para ofrecer experiencias de aprendizaje activas y cautivadoras que ayuden a los estudiantes a explotar todo su potencial. Las relaciones interpersonales y la capacidad de interactuar fácilmente con profesores y compañeros son esenciales.

Al mismo tiempo, una tecnología integrada y optimizada de manera eficaz brinda enormes oportunidades para mejorar tanto la enseñanza como el aprendizaje ofreciendo nuevas maneras de acceder a la información y compartirla. Esto libera a los profesores para que puedan centrarse en mantener interacciones de mayor calidad y en suministrar un aprendizaje cognitivo de primer nivel. El mobiliario móvil y los diferentes asientos permiten adoptar múltiples modos de aprendizaje, como los modos de debate, grupos reducidos y clase. También permiten a los estudiantes adoptar otras posturas, haciendo que las aulas se centren más en las personas de lo que lo hacían antiguamente cuando los alumnos eran colocados por filas.

Fuera del aula, los amplios pasillos y las áreas abiertas son más que meros espacios de transición. En su lugar, están diseñados para permitir interacciones y situaciones de aprendizaje activo de diversa índole, antes, durante y después de las clases.

Aprender habilidades

Espacios para creadores, salas de proyectos, centros de colaboración, laboratorios de innovación, entornos de realidad virtual... el abanico de espacios de aprendizaje sigue ampliándose ahora que se cree cada vez más que las experiencias prácticas forman una parte fundamental de la educación. Los «espacios de creación» (entornos diseñados para resolver problemas, desarrollar soluciones y compartir ideas) ayudan a desarrollar habilidades prácticas. Estos espacios, igual de importantes, también cultivan la curiosidad, persistencia y confianza, además de la capacidad para integrar información a partir de varias fuentes y considerar varias soluciones: mentalidades enormemente importantes para el éxito a largo plazo de los estudiantes.

Desarrollo personal

Para el aprendizaje holístico, son esenciales los espacios sociales, esto es: zonas comunes, centros comunitarios, cafeterías, espacios lounge, espacios in-between, etc. A menudo, a través de interacciones informales con profesores y compañeros, los estudiantes amplían sus miras, maduran emocionalmente y desarrollan relaciones valiosas que a menudo siguen ejerciendo en ellos una influencia positiva a lo largo de sus vidas tras terminar los estudios. Independientemente de que se utilice para obtener orientación, indagar más en un tema o simplemente relacionarse con otras personas para descansar la mente, el poder acceder fácilmente a otras personas ayuda a los estudiantes a desarrollarse. Incluso los despachos de los profesores y orientadores resultan más acogedores y accesibles cuando las charlas se pueden mantener codo con codo en lugar de a través de la barrera de una mesa. Cuando los estudiantes pueden elegir entre diversas experiencias de aprendizaje y entre diversos entornos, aprenden a conocerse mejor, a tomar decisiones y a confiar más en ellos mismos.

Desarrollar una estrategia de éxito

Fomentar el éxito de los estudiantes es una tarea compleja y polifacética. Hay varias definiciones y dimensiones, pero todas se están haciendo más holísticas. Para alcanzar los objetivos, es necesario que la fuerza de voluntad de la organización vaya en una misma dirección para poder realizar cambios que sean relevantes. Aunque por sí solo el espacio no puede garantizar el éxito de los estudiantes, si se combina con profesores que inspiran a sus alumnos y tecnologías bien implementadas, puede ayudar a obtener mejores resultados.

Los entornos pueden ayudar a los estudiantes a pensar mejor aprovechando las capacidades del cerebro y reconociendo sus limitaciones. Los entornos pueden ayudar a los estudiantes a estar más sanos permitiendo adoptar comportamientos activos, que reducen los problemas. Los espacios, igual de importantes, pueden ayudar a los estudiantes a sentirse mejor proporcionando un fuerte sentido de pertenencia, optimismo y comunidad. En la mayoría de los casos, esto genera compromiso. Y en la mayoría de los casos el compromiso lleva al éxito, tanto durante los estudios como en los años posteriores.

Los entornos pueden ayudar a los estudiantes a pensar mejor aprovechando las capacidades del cerebro y reconociendo sus limitaciones.

Nuevas herramientas para un nuevo futuro

Durante años la India ha estado persiguiendo el ambicioso objetivo de educar a todos sus niños, pero todavía se enfrenta a un bajo nivel de compromiso y un alto grado de abandono escolar. Los recursos e ideas de países con un objetivo similar podrían ser de utilidad.

Los hermanos Haffizul y Abdu Rehman abandonan la cama que comparten en Nueva Delhi, India, se cepillan los dientes sobre el sumidero del suelo y se espabilan con agua de un barril. Se preparan para acudir al colegio.

Este ritual matutino de la vida de estos niños indios —prepararse para el día— es algo que ya experimentaron sus padres y, antes que ellos, sus abuelos. Sin embargo, el tipo de día que siguen es completamente distinto. En lugar de ir a trabajar en una tienda como su padre, o en una sastrería como su madre, estos chicos, de 12 y 14 años, se preparan para un día en el colegio público Lord Krishna. Se preparan para una vida diferente en un mundo que es diferente.

El gobierno indio está haciendo un ingente y admirable esfuerzo por educar hasta el último de los niños del país, y ya ha completado 11 planes quinquenales que afectan a la enseñanza. Pero los obstáculos son numerosos: faltan infraestructuras y, a veces, incluso mochilas, cuadernos o comida. Muchos de los niños escolarizados son los primeros de sus familias en acceder a la enseñanza. Con frecuencia los padres no comprenden el valor de completar la escolarización o la forma de dar apoyo a sus hijos que a veces se los llevan consigo durante meses a su pueblo de origen. Estos alumnos suelen quedarse rezagados. En última instancia, la India sigue enfrentándose a una realidad en la que el 4% de los niños no llegarán a estar escolarizados, el 58% de los niños no acabarán la enseñanza primaria, y el 90% de los niños no completarán la enseñanza secundaria.

Cuando los hermanos Rehman terminan de abotonarse los uniformes de color rosa salmón y de anudar las corbatas de color burdeos, se cargan las mochilas y emprenden el camino al colegio, pasando frente a paredes de ladrillo sin acabar y por debajo de cables que cuelgan de los edificios. Su destino es un aula ruidosa. Pegados en las paredes coloridos trozos de papel llaman a la «cortesía» y la «amabilidad», mientras que sobre el suelo se aprietan 35 pupitres dobles, sucios y desgastados. Los alumnos muestran predisposición, pero los recursos escasean.

El objetivo de la India es el de contar en 2.022 con 500 millones de personas formadas para los sectores en expansión de la economía mundial.

Y a pesar de ello, a día de hoy:

4%

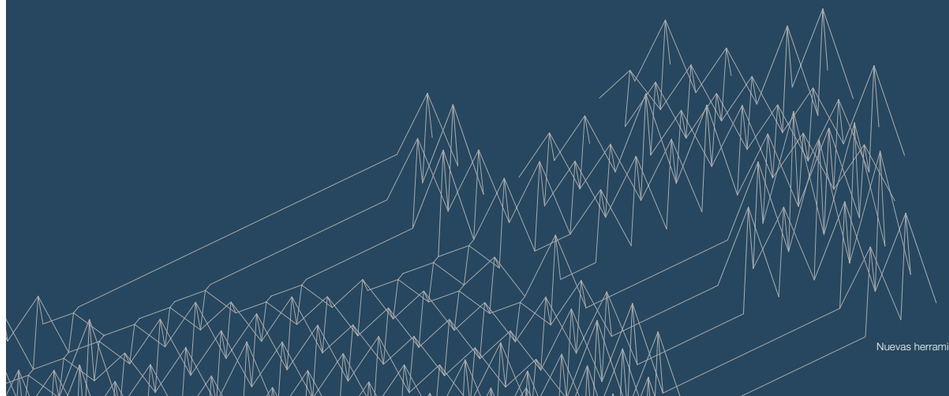
de los niños no llega a estudiar nunca en el colegio

58%

de los niños de La India no completan la educación primaria

90%

de los niños de La India no completan la educación secundaria



Teach for India: Trabajando para eliminar las desigualdades educativas en la India

EL CAMINO DEL APRENDIZAJE

En su último plan quinquenal, la India se fijó el objetivo de reducir la tasa de abandono escolar del 50% al 20% en los colegios de primaria, pero cuando concluyó el plan hace dos años ese objetivo no se había alcanzado. Porcentajes y estadísticas como estos parecen datos fríos hasta que comprendemos que cerca de 1,4 millones de niños con edades entre los 6 y los 11 años no están escolarizados, no aprenden, no reciben preparación para los trabajos que sus familias y su país necesitarán que realicen cuando sean mayores.

La buena noticia es que la primera fase de esta ingente tarea — escolarizar a los niños — ha registrado un notable éxito, con una tasa de escolarización actual cercana al 96% gracias al impulso del gobierno. La mejora de las infraestructuras — hoy en día el número de centros supera los 1,4 millones — ha permitido que prácticamente todos los niños acudan a colegios de primer y segundo ciclo de primaria próximos a sus casas. El nuevo problema es que, para cuando llega el día de la graduación, la mayor parte de estos logros se han perdido y los niños han abandonado. El 90% de los niños indios no completa la eduación secundaria.

El objetivo de la India es el de contar en 2022 con 500 millones de personas formados para los sectores en expansión de la economía mundial. ¿Cómo va a poder alcanzar ese objetivo si en 2009 la mayoría de la población solo cuenta con la enseñanza secundaria y sólo el 10% de la población llega a la universidad? No es por falta de voluntad que la India tiene problemas para alcanzar ese objetivo; el presupuesto destinado a educación por el gobierno es el tercero mayor del mundo tras los de EE.UU. y China. El problema radica en que el objetivo fijado para una población así de grande es tan noble, complejo y abrumador.

SOCIOS MUNDIALES

La India no está sola en este impulso. Otros países de reciente industrialización, como China, Colombia, Sri Lanka y Bangladés, también se apresuran para reformar sus sistemas de enseñanza. Brasil, por ejemplo, comparte los objetivos de universalizar la enseñanza preescolar y de ampliar la tasa de acceso a la universidad.

La India tampoco carece de esperanza —ni de ayuda. Como sugería uno de los informes del Brookings Institute, la India podría asociarse con otros países, como por ejemplo los Estados Unidos, para aprender de los esfuerzos realizados para educar a su población: «Los EE.UU. y la India podrían alcanzar mejores resultados de aprendizaje si combinaran sus experiencias y recursos — tanto intelectuales como económicos.» Un ejemplo de esta colaboración es Teach for India, una ONG a imagen y semejanza de Teach for America, cuyo objetivo es la concienciación de los líderes para eliminar la desigualdad educativa en la India.

Su voluntad es que el entusiasmo de los docentes, o voluntarios de Teach for India, que dejan sus carreras durante dos años para dedicarse a la enseñanza, y que probablemente acabarán trabajando para empresas multinacionales — uno de ellos llegó a la ONG tras realizar prácticas en Mercedes Benz — contribuya a mantener el compromiso de los alumnos. Que ayude a que no abandonen la enseñanza. «Todo el mundo tiene derecho a la enseñanza, por eso la tasa de escolarización es alta y los padres están contentos de enviar a sus hijos al colegio,» dice Shifali Thakkur, directora de desarrollo e impacto de ex-alumnos en Teach for India.

Hoy en día 1.200 voluntarios colaboran con más de 270 colegios para educar a 40.000 alumnos de siete ciudades. Y con cada año que pasa la organización amplía su alcance geográfico, añadiendo una ciudad tras otra, de Mumbai a Pune, Delhi, Hyderabad, Chennai, Ahmedabad y Bengaluru. Ante los alumnos, estos voluntarios hacen hincapié en la importancia de asumir la responsabilidad sobre su aprendizaje y sus comunidades; y les conciencian de su responsabilidad a nivel personal, comunitario y nacional. Representan un ejemplo a seguir para los profesores públicos, entre los que es frecuente el absentismo.

Ayudando de manera diferente

PolyVision decidió donar pizarras, blancas y negras, e3 CeramicSteel a colegios que colaboran con Teach for India, una ONG con seis años de antigüedad a imagen y semejanza de Teach for America. Como su homónima de EE.UU., Teach for India envia a graduados recién salidos de la universidad a enseñar en colegios con pocos recursos durante dos años.

Colaborando con organizaciones locales indias con una amplia experiencia, PolyVision pudo identificar los colegios que tenían necesidades reales y profesores comprometidos. «Vemos una diferente actitud en los alumnos cuando los profesores están comprometidos y animados para ayudar a sus alumnos,» comenta Shifali Thakkur. «Ayudan a crear más estructura e incluso actividades extracurriculares.» Una actual voluntaria de Teach for India en un colegio público para niñas está tan apasionada con la poesía que ha logrado que sus alumnas participen en concursos de poesía en los que las alumnas recitan ante la clase sus creaciones.

PolyVision decidió donar cientos de sus pizarras blancas y negras e3 CeramicSteel. Estas pizarras tienen una garantía de por vida, lo que las convierte en herramientas duraderas. Resisten el rayado, el rotulador, la pintura en spray y el fuego. Lo que confiere a las pizarras su robustez en el proceso patentado de fabricación, que combina esmalte cerámico y acero fusionándolos a alta temperatura, entre 700 y 900 grados. El producto resultante constituye la opción ideal para entornos exigentes de gran actividad que van desde pizarras a revestimientos arquitectónicos en todo el mundo. Nuestra esperanza es que la inversión de PolyVision se vea compensada con una nueva generación de líderes mundiales con los que colaborar.

FALTA ALGO

En la misma aula del Colegio Público Lord Krishna donde Abdul y Haffizul Rehman estudian sobre sus desgastados pupitres, la principal herramienta de enseñanza es un tablero de melamina, rayado, desconchado y con resto de tinta de rotulador. En otras aulas públicas, profesores y alumnos pueden no ser tan afortunados; la pizarra de un aula de secundaria de un colegio para niñas es una pared de cemento pintada de negro. Pizarras como estas hacen de la enseñanza una larga y ardua tarea. Hacen que a los alumnos les resulte difícil ver y leer lo escrito en ellas, y son difíciles de borrar.

Los alumnos pueden estar dispuestos y los profesores inspirados, pero siguen estando obligados a trabajar con recursos inadecuados. Además de las deficientes pizarras, tan solo la mitad de los edificios escolares disponen de aseos funcionales para niñas y casi tres cuartas partes carecen de agua corriente. Estos son motivos que explican por qué los alumnos de quinto de primaria tienen problemas para alcanzar el nivel de comprensión del inglés que deberían haber alcanzado tres cursos antes. Como señaló la revista Time, «Son más los niños que van al colegio en la India, pero aprenden menos.»

El 97% de los profesores consultados por PolyVision considera que escribir sobre la pizarra mejora el aprendizaje y absolutamente todos consideran que la pizarra es una herramienta educativa fundamental.

Peter Lewchain, director general de PolyVision, empresa perteneciente al grupo Steelcase — principal productora de pizarras de e3 CeramicSteel — ha visitado a menudo aulas como estas en la India, la última vez entre septiembre y octubre de 2015, para observar el estado de las pizarras suministradas por el gobierno. «Apenas se puede leer nada de lo que se escribe sobre ellas, de tantas veces como las han borrado,» dice. «Son negras y están cubiertas de marcas de tiza, y los profesores intentan escribir con tiza blanca sobre ellas.»

Las pizarras, negras y blancas, son un elemento básico para la enseñanza. Los profesores, tanto en la India como en todo el mundo, utilizan las pizarras como su principal herramienta para enseñar matemáticas, ortografía, literatura, historia, ciencia y estudios sociales. También las emplean para exhibir la información necesaria para el día: la fecha, el programa del día, las normas en el aula, los recordatorios y las siguientes fechas de entrega y acontecimientos.

Pero además de para que el profesor transmita la información al alumno, las pizarras grandes y resistentes son también herramientas fundamentales para un aprendizaje más activo en el que los profesores invitan al alumno a levantarse y resolver problemas matemáticos con sus compañeros de clase. Los voluntarios de Teach for India, como los del Colegio Lord Krishna y los de la Escuela Secundaria Pública SR para niñas, emplean a diario estrategias atractivas de enseñanza. Si los colegios indios tuvieran pizarras más fáciles de usar los niños podrían asumir un papel más importante en su enseñanza. Un estudio de la Universidad de Winsconsin concluyó que la enseñanza con soportes visuales de calidad puede mejorar en hasta un 200% el aprendizaje. Combinando el material sobre una herramienta analógica con los cerebros y los cuerpos de los niños la información queda más firmemente asentada en sus cabezas. El medio sí que importa.

PIZARRAS DE CALIDAD

Lewchanin, de PolyVision, reconoce el reto que presentan estos colegios y afirma, «Resulta siempre una lección de humildad el ver los espacios donde trabajan los alumnos. Después de haber estado allí varias veces, uno empieza a preguntarse «¿Qué puedo hacer para ayudar?» Una de las soluciones más rápidas y sencillas es cambiar la pizarra.

Los profesores que anteriormente solían pintar en hormigón o melamina rallada y que tienen la oportunidad de probar pizarras de primera calidad ven que sus aulas se revitalizan. Un profesor indica, «Es mediante soportes visuales, como dibujos o etiquetas, que mis jóvenes alumnos amplían su vocabulario. El poder borrar y volver a escribir con rapidez me ayuda a mantenerme a la par con su nivel de energía.» Con pizarras nuevas, los profesores tienen también la posibilidad de dejar información en la pizarra para que los alumnos la consulten mientras realizan trabajo individual o en grupo, capturar una información que de otro modo se perdería. Otro profesor afirma, «Ahora puedo emplear mejor el tiempo. Dicto la lección e indico a los alumnos que tomen nota, y mientras ellos copian yo escribo en la pizarra y tengo listo el siguiente ejercicio para que, una vez han acabado de copiar, no se alboroten.»

Antes de convertirse en el director de desarrollo y exalumnos de Teach for India, Thakkur daba clases a alumnos de tercero y cuarto en una escuela para alumnos con un bajo nivel económico. Entiende el problema desde un punto de vista personal. Cuando enseñaba empezó utilizando una de las tradicionales pizarras negras hasta que se cansó de los dolores de cabeza que le provocaba el polvo de tiza y compró, con su propio dinero, una pizarra mejor. «Tras instalar la pizarra blanca los alumnos podían leer mi letra y eso me ayudó a comprender mejor la enseñanza,» afirma. «Una pizarra blanca hace que al niño le resulte más fácil copiar lo que está escrito en ella, o escribir, con sus pequeñas manos, sobre la pizarra.»

«Mis niños se alegraron mucho al ver la nueva y radiante pizarra blanca del aula. Cuando les pedí que resolvieran los problemas en la pizarra se levantaron corriendo a resolver las sumas.»

PROFESOR INDIO QUE RECIBIÓ UNA PIZARRA NUEVA

En India, la edad media está por debajo de los 30 años, por lo que existe un mercado listo para la enseñanza y una enorme necesidad de proveer a los alumnos con las herramientas necesarias. Es un país joven y con hambre de ser más y más competitivo en los mercados. La mayor parte de las pizarras blancas que se emplean en las aulas indias están hechas de acero pintado y apenas si duran tres o cuatro años. Las pizarras blancas avanzadas, no obstante, soportan un mayor uso. Constituyen una inversión puntual para los colegios. Como señala tarum Periwal, director de Whitemark Limited, una empresa de Nueva Dehli que distribuye pizarras e3 CeramicSteel de PolyVision, «Esta será la nueva generación que dirigirá el país — o el mundo.» Qué bueno sería si desde el principio se le educara tal y como lo van a necesitar al final de sus estudios.

Hoy en el aula del Lord Krishna, Abdul escribe con un rotulador rojo sobre una pizarra blanca nueva, resolviendo problemas y practicando su caligrafía. Haffizul tiene un rotulador negro para hacer lo mismo.

Son tantos los problemas del mundo que parecen requerir de macro soluciones cuando, en realidad, a menudo son las micro soluciones, los esfuerzos individuales, los que funcionan mejor. En el caso de la enseñanza, una pizarra de calidad y un profesor comprometido parecen ser la suma correcta para lograr un cambio positivo.

La nueva experiencia de la sala de exploración

Hoy en día, las salas de exploración deben volver a concebirse en el contexto de modelos de interacción entre médico y paciente para satisfacer las necesidades actuales. Un modelo, conocido como Participación mutua, es el objetivo de un estudio llevado a cabo por investigadores de Steelcase Health y ha permitido diseñar un nuevo conjunto de espacios capaces de satisfacer las necesidades actuales.

Los entornos típicos de exploración no permiten más que aplicar un modelo de atención desfasado, a pesar del deseo del personal sanitario de poder asociarse con los pacientes y sus familias, así como la necesidad de estos de participar de forma activa. Investiguemos los factores que hacen que sea necesario un cambio y definamos el escenario para las salas de exploración del mañana.

3X

Las personas, de media, hacen 3 visitas al médico al año.

Los estadounidenses hacen cerca de mil millones de visitas al médico al año, cerca de tres visitas al año por hombre, mujer y niño. Y siempre encontramos la misma esena: la mesa de exploración con su papel arrugado, el icónico taburete del médico y una silla dura para un familiar. Puede que haya un ordenador montado en la pared o sobre un escritorio.

Si cambiamos el ordenador por un papel milimetrado esto podría haberse sacado de un hospital de los cincuenta, cuando la construcción de edificios de asistencia sanitaria estaba en auge. Hace casi 70 años, los tipos de atención que necesitaban los pacientes eran diferentes. Las expectativas eran diferentes. Las tecnologías eran diferentes. Incluso la forma en la que interactuaban los pacientes con el personal sanitario era diferente. Y sin embargo, actualmente muchas salas de exploración reflejan todavía estas necesidades desfasadas y son incapaces de proporcionar experiencias óptimas a pacientes, familiares y personal sanitario por igual.

Los factores

La utilización de dispositivos electrónicos por parte de los médicos ha añadido complejidad al proceso y un elemento más al entorno que hay que tener en cuenta.

En las salas de exploración de todo el mundo, pacientes y familiares se reúnen con médicos, hablan sobre las posibles opciones y toman decisiones. Cada vez es más común que en estas conversaciones no solo se hable sobre los pasos a tomar para que el paciente se cure, del tipo de «tómese dos pastillas y veamos cómo se encuentra por la mañana». En ellas se habla sobre los cambios en el estilo de vida y la actitud necesarios para controlar y evitar condiciones crónicas, como es el caso de la hipertensión, la diabetes o la obesidad. Este tipo de conversaciones no se dan por zanjadas en una única cita.

Estas conversaciones requieren empatía, comprensión y educación. Y, sin embargo, las salas de exploración de hoy en día no facilitan este tipo de exploraciones. Los investigadores de Steelcase descubrieron que es difícil mantener conversaciones estableciendo contacto visual debido a que la distribución de los espacios está anticuada, con la mesa de exploración expuesta como el elemento más importante de la sala. El acceso a la información necesaria para tomar decisiones de manera conjunta es difícil de compartir, ya se trate de doctores que quieren compartir los resultados de una prueba o de pacientes que traigan sus propias investigaciones. A menudo los familiares se ven relegados a una silla en una esquina, lo que hace que les resulte difícil participar en la conversación.

«El movimiento de atención centrada en los pacientes da especial importancia a tener en cuenta las preferencias, los valores y las necesidades de atención médica de los pacientes con el fin de atenderles de manera eficaz», afirma Caroline Kelly, investigadora principal de Steelcase. «Sin embargo, la mayoría de las salas de exploración han sido diseñadas para implementar un proceso centrado en el médico. El diseño no promueve de manera eficaz las interacciones con contacto visual y cara a cara que fomentan las relaciones y permiten tomar decisiones conjuntamente. Nuestra investigación dejó en evidencia que el diseño de la sala prácticamente no tiene en cuenta las necesidades del paciente más allá de su experiencia en la mesa de exploración ni las del familiar que actúa como cuidador».

En esas mismas salas de exploración los médicos se ven sometidos a una mayor presión para prestar una atención más eficaz: pasar menos tiempo con cada paciente y al mismo tiempo proporcionar una experiencia excepcional. El personal sanitario está profundamente y, según algunos, dolorosamente al tanto de que las valoraciones de satisfacción de los pacientes afectan de manera directa a los modelos de compensación e influyen a la hora de que los pacientes elijan su proveedor de atención médica en un entorno cada vez más competitivo. La inclusión de tecnologías, con la reciente y extensa adopción de registros médicos electrónicos, aumenta la complejidad, ya que es tanto una ventaja como un obstáculo para la relación entre médico y paciente, puesto que proporciona información vital pero introduce un elemento más en un entorno de tamaño reducido. A los médicos les cuesta adoptar posturas cómodas para hablar y mantener contacto visual mientras realizan la evaluación del paciente desde su taburete, apoyando su espalda de manera incómoda contra la pared. La escena se complica aún más debido al hecho de que muchos médicos se enfrentan cada día a síntomas de agotamiento mental y emocional y sienten que trabajan de manera autómata en lugar de ser médicos prácticos.

«Está claro que las salas de exploración actuales no han sido construidas teniendo en cuenta el modelo de atención médica prevalente hoy en día», afirma Kelly. «El modelo actual se centra en la colaboración entre médicos, pacientes y familiares, que es como los médicos quieren trabajar con sus pacientes. La participación mutua activa el enfoque centrado en los pacientes en la sala de exploración. Esto se considera un indicador de atención médica de primera calidad, que es la prioridad de las organizaciones de atención médica de todo el mundo. Mediante la optimización de su entorno, pueden hacer que progrese su misión».

Espacios para la atención médica y modelos de interacción

A lo largo de la historia, la relación entre médico y paciente ha ido cambiando y a día de hoy sigue evolucionando a medida que las necesidades actuales eclipsan los modelos del pasado. En estas antiguas relaciones, los médicos eran los únicos encargados de controlar y guardar la información médica. Los pacientes eran vistos como meros participantes pasivos y se esperaba de ellos que siguiesen las indicaciones de su médico sin cuestionarlas.

Hoy en día, en ciertas situaciones, el médico sigue necesitando mantener el control sobre el paciente y centrarse en una enfermedad o parte del cuerpo específica, como sucede en el caso de la cirugía. Sin embargo, en otros espacios e interacciones de atención médica, la dinámica cambia: las decisiones se toman de manera conjunta entre paciente y médico y la perspectiva de «paciente como enfermedad» pasa a ser de «paciente como persona». Scholars Szaz y Hollender describen este modelo como la interacción entre un padre y su hijo, donde el papel del médico es decir al paciente qué hacer y el papel del paciente es cooperar. Esta interacción se puede ver en las salas de pacientes, salas para obtener imágenes y áreas de tratamiento, donde los médicos pueden proporcionar medicamentos o cambiarse de ropa, colocar a un paciente para someterlo a un examen o administrarle quimioterapia.

Pero Szaz y Hollender se dieron cuenta de que las enfermedades crónicas requerían un tipo de interacción diferente. Propusieron un modelo de Participación mutua que describieron como «asociación entre médico y paciente, donde el médico ayuda al paciente a ayudarse a sí mismo». La Participación mutua es más adecuada para el cuidado de enfermedades crónicas porque el plan de tratamiento lo lleva a cabo el paciente en su casa, lejos de la acción y el control directos del médico. Sin embargo, compartir información y tomar decisiones, dos actividades fundamentales para el cuidado del paciente, se lleva a cabo en la sala de exploración.

Los investigadores de Steelcase Health creen que los cambios culturales y el contexto de la atención médica moderna hacen que el modelo de Participación mutua sea cada vez más importante y valioso.

«El movimiento de atención centrada en los pacientes da especial importancia a tener en cuenta las preferencias, los valores y las necesidades de atención médica de los pacientes con el fin de atenderles de manera eficaz. Sin embargo, la mayoría de las salas de exploración han sido diseñadas para implementar un proceso centrado en el médico. El diseño no promueve de manera eficaz las interacciones con contacto visual y cara a cara que fomentan las relaciones y permiten tomar decisiones conjuntamente».

Caroline Kelly
Investigadora principal Steelcase

Definiendo la participación mutua

Basándose en estos modelos históricos y académicos y a través de sus propias investigaciones basadas en la observación y de entrevistas a expertos, los investigadores de Steelcase Health definen la Participación mutua en tres dimensiones: Sensibilidad interpersonal, presencia homogénea y toma de decisiones compartida. Cada uno de estos principios es esencial para transformar la sala de exploración en un espacio que fomente el cuidado centrado en los pacientes.

La sensibilidad interpersonal trata sobre la orientación fundamental que tienen entre sí médico y paciente. El médico trata al paciente de manera holística, no como una mera enfermedad o síntoma. Este enfoque biopsicológico reconoce que la salud de un paciente se ve afectada por factores biológicos y psicológicos, como son la personalidad o el estado de ánimo, y por factores sociales, como son las relaciones, el nivel económico o la educación. Sin embargo, la Sensibilidad interpersonal debe ser recíproca, es decir, el paciente también debe reconocer que los médicos también son personas y aportar a la interacción sus propios valores, experiencias y necesidades.

Aunque la Sensibilidad interpersonal ve a médicos y pacientes como individuos polifacéticos, la Presencia homogénea gestiona la dinámica que se produce entre ambos. En el modelo de Participación mutua, el médico y el paciente tienen un papel aproximadamente igual, son interdependientes y participan en actividades valiosas para ambos. Se anima al paciente a que informe al médico sobre sus objetivos, preferencias y valores y a que participe en las decisiones que se tomen sobre su atención médica. De acuerdo con Szaz y Hollender esto se basa en la creencia filosófica de que la igualdad es valorada y reflejada en nuestra cultura.

Una revisión sistemática de investigación sobre los roles de toma de decisiones de pacientes determinó que hay una tendencia cada vez mayor por parte de los pacientes a participar en la toma de decisiones con los médicos. Para que las decisiones se tomen de manera realmente compartida, debe crearse un consenso sobre el tratamiento preferido y llegar a un acuerdo sobre el plan de tratamiento a seguir. Tanto médicos, como pacientes y familiares deben poder participar en la toma de decisiones en la medida que deseen y sean capaces de hacerlo. Independientemente de sus preferencias, el diseño de la sala de exploración no puede ser un obstáculo para esta interacción.

Cuando se permite que el control sea compartido, la colaboración se produce de manera más natural.

Resumen

Para fomentar la sensibilidad interpersonal, una presencia homogénea y una toma de decisiones en común, la sala para exámenes debe ofrecer nuevas maneras de compartir la información, examinar a los pacientes e interactuar tanto con familiares como con las tecnologías.

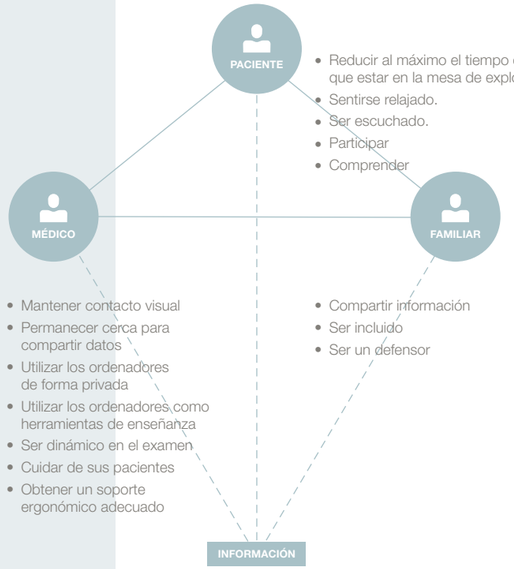
Para que las salas de exploración no solo ayuden a realizar exámenes físicos, sino que también fomenten estos comportamientos deseados, es necesario adoptar un nuevo paradigma de diseño. Los investigadores de Steelcase lo llaman El Diamante y permite implicarse más a médicos, pacientes y familiares, así como disfrutar de un acceso común a la información.

«El Diamante fomenta los comportamientos clave de la Participación mutua», indica Kelly. «La orientación de los participantes permite que se establezca contacto visual e interactuar. Asimismo, incluye la presencia de información en la dinámica. En algunas salas de exploración, la mesa de exploración convencional se puede reemplazar fácilmente por una silla de exploración más baja para que paciente, médico y familiares estén al mismo nivel. El fácil acceso a las tecnologías y las herramientas permite que la transición entre actividades sea fluida y una pantalla muestra información importante para tomar decisiones conjuntamente».

Este nuevo paradigma fomenta los comportamientos esenciales para que la atención médica sea eficaz y para mantener relaciones personales entre pacientes y personal sanitario que afecten a las puntuaciones de satisfacción. Considera que los familiares son igual de importantes para la salud de los pacientes y ayuda a satisfacer también las necesidades físicas del personal sanitario. En lugar de ser intrusiva, la tecnología se integra de manera inteligente en la experiencia para que la conversación sea más fluida.

EL DIAMANTE

Este nuevo paradigma de diseño fomenta los comportamientos esenciales para que la atención médica sea eficaz y para mantener relaciones personales entre pacientes y personal sanitario.



La experiencia al completo

Node con ShareSurface permite al personal sanitario cambiar rápidamente de postura y mostrar la pantalla fácilmente a pacientes y familiares.

Estos insights de la investigación de Steelcase llevaron directamente al diseño de productos, que dio lugar a la creación de una nueva silla para personal sanitario móvil, flexible, ergonómica y que permite tanto utilizar tecnologías como examinar al paciente. La silla Node con ShareSurface ocupa poco espacio en la sala de exploración, pero su impacto es enorme. «La silla Node con ShareSurface permite al personal sanitario cambiar rápidamente de postura en la sala y compartir su pantalla fácilmente con los pacientes y los familiares que colaboran en su cuidado», afirma Kelly. «Los estudios demuestran que tomar las decisiones relativas a la atención médica de un paciente de manera conjunta, puede mejorar los resultados y la satisfacción».

Las salas de exploración de hoy en día deben ser espacios muy eficaces y funcionales que fomenten las actividades, interacciones y tecnologías que permiten crear y mantener experiencias sanitarias personales, satisfactorias y eficaces. Se deben incorporar nuevos paradigmas, como es el caso de «El Diamante», en la planificación de los espacios, combinando adecuadamente empatía y eficacia médica. Compartir el espacio y la información es el nuevo principio de diseño de las salas de exploración.

Becas de investigación Forward

Una nueva beca de investigación patrocinada por Steelcase y el Savannah College of Art and Design (SCAD) reúne a un destacado grupo de líderes en diseño para resolver problemas del espacio de trabajo que van más allá del espacio físico de la empresa.

En estos últimos años los diseñadores han ido enfrentándose con mayor frecuencia a un ritmo de trabajo cada vez más vertiginoso y a un entorno empresarial cada vez más competitivo. Esto les deja muy poco tiempo para pensar o buscar nuevas soluciones para los clientes. Esto resulta, como poco, preocupante. «Los desafíos de diseño a los que ahora se enfrentan son mucho más complejos,», afirma Madelyn Hankins, Directora de la Steelcase Design Alliance. «Y cuando se trabaja con plazos muy exigentes, puede resultar difícil estudiar las nuevas tendencias y seguir el ritmo de las mismas.»

My Linh Elliot, diseñadora senior de interiores de Stantec, coincide: «En nuestro campo de trabajo estamos obligados a desarrollar la mejor, más moderna y sugerente forma de abordar cualquier espacio. Intentamos mantener los plazos y también encontrar tiempo para estudiar los nuevos conceptos y tecnologías. Mantenerse informado de las nuevas tendencias, acudir a seminarios, talleres y demostraciones de fabricantes son tareas que exigen tiempo. Me resulta extremadamente difícil encontrar tiempo para estar en todo momento al tanto de los nuevos avances e ideas que se producen en nuestro sector.»

Fue por medio de un sinnúmero de conversaciones como esta, en las que los diseñadores expresaban su necesidad de «nuevas fuentes de aprendizaje, pasión e inspiración», en palabras de Hankins, lo que condujo a la asociación con el Centro de aprendizaje colaborativo y la Escuela de Gestión de Diseño de SCAD a buscar una solución. Eran conscientes de que ninguna persona o empresa podría resolver los problemas a los que se enfrenta el sector, entonces ¿por qué no reunir a un grupo en un programa de investigación conjunta?

Esa idea se tradujo en la primera Beca Forward, ofrecida por Steelcase y SCAD, institución educativa líder en diseño en los Estados Unidos con campus en América, Europa y Asia. «Queríamos reunir a personas extraordinarias, con distintas perspectivas, para intentar dar solución a un reto del sector», dice Jerry Holmes, director de Steelcase Design Alliance. «Y sabíamos que para estas personas era fundamental alejarse un tiempo del trabajo para aprender nuevas formas de pensar el diseño que les permitieran estar mejor preparados para hacer avanzar el sector.»

Tras una búsqueda global Steelcase y SCAD seleccionaron 11 empresas innovadoras con proyección mundial procedentes de Estados Unidos, Canadá, México, Francia, Alemania y el Reino Unido. Cada una de ellas utilizó un procedimiento interno para identificar a su respectivo candidato. Holmes explica: «Queríamos ofrecer un espacio para reunir un variado grupo de diseñadores que les enseñara nuevas habilidades que posteriormente aplicarían en los complejos retos de diseño a los que se enfrentan.»

«El trabajo global en equipo ofrece muchas posibilidades,» añade Williams A. Lee, catedrático de Gestión de Diseño en SCAD. «Permite aprovechar un variado conjunto de actores, culturas, actitudes, perspectivas, puntos de vista.»

Inicialmente, los becarios se reunieron en el campus de SCAD, en Savannah, Georgia, para una semana de trabajo intensivo en equipo explorando la cuestión principal: «¿Cómo podemos preparar el cerebro para mejorar la concentración, creatividad y el aprendizaje en un entorno ya creado?» La cuestión hace referencia a la creciente investigación por parte de la comunidad neurocientífica que podría afectar al espacio físico — pero, y más importante, era un ejercicio de concepción de diseño concebido para ayudar a los becarios a desarrollar y potenciar, juntos, nuevas capacidades. Entre las capacidades y actividades figuraban: concepción de diseño, creación de propuestas de valor, narrativa para comunicar el objetivo del diseño, empleo de esquemas para la resolución de problemas, y el empleo de planificación de escenarios para poner a prueba conceptos divergentes. Los becarios fueron preparados y retados por investigadores, educadores y otros expertos de Steelcase y SCAD para expresar sus conclusiones y descubrimientos, continuamente refinando y agudizando con el tiempo sus conceptos.

Unos meses más tarde se reunieron en Nueva York para completar su trabajo. También mantuvieron —entre ambas sesiones— reuniones virtuales en equipo, el incipiente comienzo de una práctica global para la comunidad. Con el tiempo, los becarios estaban cada vez más ilusionados con las relaciones y lazos que se estaban forjando entre ellos, sintiéndose transformados, con nuevas maneras de trabajar y pensar, nuevas formas de desarrollar en futuro proyectos más significativos para sus clientes.

«El sector se ha dado cuenta de que tiene un problema,», afirma Melanie Redman, investigadora jefe de Workspace Futures, de Steelcase, y mentora en las Becas Forward. «Las empresas de los becarios reconocieron el valor de la beca lo bastante como para mandar a su gente, y ahora están motivados para introducir cambios en sus empresas — pero, más que eso, tienen ganas de trabajar con distintas empresas y mantener la colaboración.»

Jamie Flatt, becaria del estudio de arquitectura Page, lo describía así: «Vemos la necesidad de cambiar radicalmente la discusión sobre el diseño del espacio de trabajo — las preguntas que hacemos cuando abordamos un proyecto o cliente nuevos, y las herramientas específicas que el diseñador del espacio de trabajo puede utilizar para mantener la concentración en los distintos tipos de trabajo especializado que se buscan.»

Para acceder a las últimas noticias sobre el programa y los becarios, visite 360 Latest News. Y esté atento al anuncio de un nuevo grupo de innovadores a los que se encomendará un nuevo tema para las segundas Becas Forward en 2017, en el campus de SCAD en Lacoste, Francia.

LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA

Sarah Adams, diseñadora de proyectos de interior, Perkins+Will, Chicago

Marc Bertier, asesor sobre espacio de trabajo, Amsycom, París

Nadia Borras Markovic, directora de diseño de interiores, Sordo Madaleno Arquitectos, México D.F.

Ian Burgess, diseñador de interiores, HOK, Londres

My Linh Elliot, principal diseñador de interiores, Stantec, Toronto

Jamie Flatt, socia, Page, Houston

Ashley Hall, diseñadora de interiores, Little Diversified Architectural Consulting, Charlotte, Carolina del Norte

Anna (Pluskota) Koenigsfeld, directora junior de diseño creativo, Carpus+Partner, Aachen, Alemania

Patrick McCarthy, arquitecto, SmithGroupJJR, Washington D.C.

Han Paemen, directora de consultoría de espacio de trabajo, Colliers International, París

Neil Schneider, director de diseño, IA Interior Architects, Chicago

LO QUE OPINAN LOS INVESTIGADORES

«Me ha hecho pensar y replantear preguntas. Deberíamos siempre intentar mejorar el mundo y evolucionar de maneras más creativas y novedosas. Alcanzar una mejor comprensión del proceso creativo y, en última instancia, de cómo funciona el cerebro durante dicho proceso ha sido muy esclarecedor.»

—Patrick McCarthy

SMITHGROUP JJR

«Actualmente trabajo en un nuevo proyecto y me gustaría hacerlo como «intrapreneur», un concepto que aprendí con los otros becarios. Mis colegas disfrutan descubriendo nuevas herramientas de pensamiento que he introducido en la oficina y ahora las aplicamos cuando hacemos talleres.»

—Marc Bertier

AMSYCOM

«Una de nuestras conclusiones es la necesidad de abrir nuestra mentalidad al trabajo en equipo y a compartir experiencias en el mundo del diseño y la arquitectura para realizar proyectos extraordinarios y más humanos.»

—Nadia Borras Markovic

SORDO MADALENO ARQUITECTOS

«Gracias a la expresión mutua de ideas y opiniones, sin intención alguna de competir entre nosotros, un grupo de profesionales fue capaz de desarrollar poderosas ideas que harán avanzar a la totalidad de nuestro sector.»

—Ian Burgess

HOK

«Las habilidades que he aprendido gracias a la beca han sido valiosas para el modo en que planteo los proyectos estratégicos y me han ayudado a ser capaz de comunicar a mis clientes una mejor comprensión de la autoconciencia y la concentración.»

—Neil Schneider

IA INTERIOR ARCHITECTS

«La Beca Forward me ha enseñado que con independencia de dónde estemos — país u oficina —, todos nos enfrentamos a prácticamente los mismos desafíos laborales y los mismos problemas. Busco aspectos que pueda cambiar en mi propio entorno de trabajo, como reducir las reuniones de una hora a 45 minutos para permitir a la gente un respiro entre reuniones, para mejorar el bienestar de los empleados.»

—Anna (Pluskota) Koenigsfeld

CARPUS+PARTNER

«La Beca nos ha permitido explorar en profundidad cuestiones que son esenciales para nuestra misión como asesores sobre el espacio de trabajo, y que sin embargo normalmente no reciben este nivel de atención. Tanto el proceso como los resultados de nuestro trabajo me parecieron muy enriquecedores, y creo que eso fue posible por nuestros diferentes orígenes, personalidades y experiencias profesionales. Tanto nuestras conclusiones finales como algunas de las técnicas adquiridas han sido de mucha utilidad, para mí y para los equipos con los que podido compartirlas, y estoy muy agradecida por haber disfrutado de esta inolvidable experiencia formativa.»

—Han Paemen

COLLIERS INTERNATIONAL

«En Savannah se nos dio tanta información en tan poco tiempo. En mi caso, lo que resultó más interesante fue la neurociencia y el modo en que puede afectar la manera en la que diseñamos, o en qué medida nuestros diseños pueden repercutir en la neurociencia del comportamiento humano. Inmediatamente quería ver si el proyecto en el que estaba trabajando entonces tomaba en consideración estos aspectos de la neurociencia.»

—My Linh Elliott

STANTEC

«He recuperado la energía para impulsar ideas más allá de lo convencional. Soy más consciente de la velocidad con la que evoluciona y cambia el sector del diseño y de que debemos dirigir este proceso en lugar de limitarnos a seguirlo.»

—Sarah Adams

PERKINS+WILL

«En el futuro, puede que le haga una pregunta a uno de mis compañeros durante esta beca antes a que cualquier otra persona de la empresa. En nuestras empresas hay personas extraordinarias que hace cosas extraordinarias, pero no se puede comparar con la relación y el nivel de pensamiento que compartimos los becarios.»

—Ashley Hall

LITTLE DIVERSIFIED ARCHITECTURAL CONSULTING

«Lo principal que me llevo de la beca es, citando algo que mi padre enseña a sus alumnos de la escuela de negocios, una renovada «conciencia» — la inspiración y la esperanza de que dejar nuestra huella gracias a la creación de mejores soluciones de diseño y un mayor compromiso con nuestros clientes. Tengo nuevas energías.»

—Jamie Flatt

PAGE

Steelcase®

Trabajamos con las organizaciones líderes de todo el mundo para crear espacios que amplifiquen el potencial de las personas, los equipos y las empresas.

El compromiso y el espacio de trabajo global

Nuevos datos descubren oportunidades para incrementar el compromiso, crecimiento e innovación

14.903 trabajadores.
20 países.
1 informe global.

Este estudio sin precedentes desvela los siguientes insights:

- Existen diferencias entre los trabajadores comprometidos y los no comprometidos
- Qué relación existe entre el compromiso y la satisfacción con el espacio de trabajo
- Cómo crear un entorno de trabajo que promueve la resiliencia de las personas y de la organización

Descárgate el informe completo de manera gratuita en **info.steelcase.com/informe-global-sobre-el-compromiso-y-el-espacio-de-trabajo**