

Un Nuevo Marco Mental

Diseñando espacios que impulsan una ventaja cognitiva

🕒 Leer 5 minutos

Cada mañana llevamos al trabajo algo profundamente humano: la capacidad de imaginar, resolver problemas y conectar con otros. Pero muchas veces tratamos la mente como si fuera una máquina: siempre disponible, siempre rápida, siempre capaz de más. La realidad es otra. El cerebro humano se fatiga, se sobrecarga y reacciona constantemente a lo que sucede a su alrededor, desde el ruido hasta la saturación visual.

Intentamos afrontar un trabajo propio del siglo XXI —rápido, hiperconectado y marcado por la IA— con un cerebro diseñado para sobrevivir, no para procesar estímulos sin descanso. Pero hay algo que la inteligencia artificial todavía no puede sustituir: la capacidad humana de resolver problemas y crear nuevas ideas. Por eso necesitamos una nueva manera de pensar en la era de la IA.

Hoy vivimos en lo que ya se conoce como la “economía del cerebro”. Un concepto que, según un reciente informe del World Economic Forum y el McKinsey Health Institute, define una nueva etapa en la que la inteligencia humana y la inteligencia artificial trabajan juntas para impulsar la productividad y la resiliencia. El informe introduce además la idea de “capital cognitivo”: la combinación entre la salud cerebral y habilidades como pensar con claridad, aprender, mantener la atención, tomar decisiones y resolver problemas. En otras palabras, todo aquello que hace posible el trabajo humano.

Como explica el neurocientífico Harris Eyre, líder de la Brain Capital Alliance, esta nueva era exige pasar de una economía que agota nuestro capital cognitivo a otra capaz de fortalecerlo.

Y aunque existen muchas formas de impulsar ese “capital cerebral”, hay una especialmente infravalorada: los espacios que habitamos. Ahí es donde entra en juego la neuroarquitectura, una disciplina que estudia cómo diseñar entornos capaces de mejorar nuestro bienestar mental, emocional y físico, y ayudarnos a pensar mejor.

Esto eleva el papel de la oficina a una nueva dimensión. Ya no se trata solo de un lugar de trabajo, sino de un entorno diseñado para ayudar a las personas a pensar mejor.

Crisis cognitiva

En el trabajo actual vivimos en un estado de alerta constante. Saltamos de una notificación a otra, pendientes de mensajes, reuniones, correos o estímulos que reclaman nuestra atención sin descanso. En ese contexto, pensar con profundidad se vuelve cada vez más difícil.

Nuestro cerebro no está preparado para procesar el volumen de información al que se enfrenta cada día, y la tecnología multiplica todavía más esa presión. Según la investigadora Gloria Mark, de la Universidad de California Irvine, nuestra capacidad de atención ha pasado de 2,5 minutos en 2004 a apenas 47 segundos hoy. Los smartphones no han hecho más que acelerar esa caída.

Nuestra atención se ha convertido en un recurso cada vez más valioso. Los investigadores distinguen dos tipos que Steelcase explora en el informe [Think Better: Neuroscience as a Competitive Advantage](#). Por un lado, está la “atención controlada”: la que utilizamos para el pensamiento profundo, la estrategia o la resolución de problemas complejos. Es limitada y se agota rápidamente. Por otro, la “atención reactiva”, más automática e impulsiva y se activa cuando algo reclama nuestra atención, desde un ruido inesperado hasta una notificación en la pantalla.

Las oficinas abiertas mal diseñadas nos mantienen en un estado constante de atención reactiva. Gastamos una enorme cantidad de energía intentando filtrar estímulos e interrupciones, dejando cada vez menos capacidad mental para el trabajo que realmente requiere concentración.

Además, solemos pasar por alto una necesidad fundamental del cerebro: la de liberar carga mental. Nuestra mente no puede retener toda la información al mismo tiempo, por eso necesitamos espacios físicos que nos ayuden a organizar las ideas y hacer visible el pensamiento. Cuando dibujamos en una pizarra o llenamos una pared de notas, trasladamos parte de esa carga fuera de nuestra cabeza y liberamos capacidad mental para analizar, conectar y resolver.

Una pantalla no puede replicar esa experiencia. Limita nuestro campo de visión y nos obliga a movernos entre fragmentos aislados de información, en lugar de ver el conjunto. Y para resolver problemas complejos, el cerebro necesita precisamente eso: tener una visión completa que le permita conectar ideas y encontrar relaciones entre ellas.

Estudio sobre atención sostenida

La investigación de Steelcase demuestra que la privacidad visual ayuda al cerebro a gestionar mejor las distracciones, incluso las sonoras.

Las distracciones son una de las quejas más habituales en la oficina, especialmente en los espacios abiertos. Aunque estos entornos buscan fomentar la colaboración y la interacción, un exceso de exposición puede dificultar la concentración. Una investigación de Steelcase realizada junto al Center for Healthy Minds de la Universidad de Wisconsin-Madison identificó una solución sencilla pero eficaz para ayudar a gestionar esas distracciones: la privacidad visual.

Los investigadores analizaron la “atención sostenida”, nuestra capacidad para mantener la concentración en una tarea durante un periodo de tiempo. Para ello, los participantes realizaron distintas pruebas cognitivas en dos entornos diferentes: un espacio completamente abierto y un puesto individual parcialmente protegido. Ambos compartían exactamente el mismo nivel de ruido de fondo típico de oficina.

El resultado: Las personas que contaban con privacidad visual obtuvieron un rendimiento significativamente mejor en las tareas que requerían concentración sostenida que aquellas situadas en espacios completamente abiertos, incluso estando expuestas al mismo nivel de ruido. Cometieron menos errores y demostraron una mayor capacidad de concentración.

La conclusión: Cuando estamos expuestos constantemente a estímulos visuales —personas pasando o conversaciones cercanas— el cerebro consume una enorme cantidad de energía intentando filtrar esas distracciones. Nuestra visión periférica está especialmente diseñada para detectar movimiento, algo esencial para la supervivencia, pero que en la oficina se traduce en una fuente continua de interrupciones. Los elementos de privacidad visual ayudan a reducir esa carga cognitiva, liberando recursos mentales y facilitando una mayor capacidad de concentración en tareas que requieren atención profunda.

De medir presencia a impulsar capacidad cognitiva

Durante años, las organizaciones entendieron la productividad como una cuestión de presencia física. Estar en la oficina equivalía a trabajar. Si tu tarjeta registraba entrada y salida, el sistema daba por hecho que el trabajo estaba hecho.

Hoy la IA automatiza cada vez más tareas rutinarias, y el verdadero valor diferencial pasa a ser nuestra capacidad cognitiva. Esa habilidad profundamente humana para interpretar contextos complejos, desenvolverse en la incertidumbre y tomar decisiones con criterio. Hemos entrado en la era de la atención, donde la salud cognitiva deja de ser solo una cuestión de bienestar personal para convertirse también en un activo estratégico para las organizaciones.

“En la Era de la Presencia, la oficina era un contenedor de personas. En la Era de la Atención, debe apoyar concentración, colaboración y creatividad. Para resolver problemas complejos necesitamos entornos que reduzcan la carga cognitiva en lugar de aumentarla”, afirma Patricia Kammer, investigadora de Workspace Futures en Steelcase.

Muchos líderes siguen optimizando la asistencia (“¿Estás aquí?”) en lugar del rendimiento (“¿Puedes pensar?”).

“Estamos pasando de una era definida por dónde trabajamos a otra definida por cómo pensamos.”

PATRICIA KAMMER | Investigadora de Workspace Futures en Steelcase

El espacio de trabajo actual: Un nuevo modelo operativo

Qué cambia cuando el rendimiento se mide por nuestra capacidad de pensar:

	El pasado: Era de la Presencia	El presente: Era de la Atención
Métrica principal	Ocupación	Capacidad cognitiva + calidad de resultados
Pregunta clave	“¿Estás aquí?”	“¿Puedes pensar?”
Fuente de valor	Acumular conocimiento	Sintetizar datos + crear
Rol de la oficina	Un contenedor de empleados	Generar innovación
Estilo de gestión	Mandato + control	Autonomía + responsabilidad

Ergonomía para el cerebro

Durante años creímos que el cerebro adulto dejaba de desarrollarse con el tiempo. Hoy sabemos que no es así. Procesos como la neurogénesis (la creación de nuevas neuronas) y la neuroplasticidad (la capacidad del cerebro para crear y reforzar conexiones neuronales) continúan a lo largo de toda la vida. Y los entornos que nos rodean, incluidos los espacios de trabajo, pueden estimular ese proceso.

“La investigación demuestra que los entornos enriquecidos, aquellos que incorporan estímulos sociales, sensoriales, físicos y cognitivos, pueden generar nuevas conexiones neuronales y transformar el cerebro a nivel fisiológico”, explica la doctora Upali Nanda, directora global de innovación en HKS y miembro de la Brain Capital Alliance. “Estos espacios pueden convertirse en una vía directa para mejorar la salud cerebral.”

Este reportaje fue fotografiado en Flourish, un hub social situado en la Bahía de San Francisco y parte del ecosistema Bishop Ranch. Diseñado junto a One Workplace y AP+I Design, Flourish combina la experiencia acogedora de la hospitalidad con espacios pensados para trabajar, conectar y recargar energía.

Durante años hemos diseñado oficinas pensando en la postura del cuerpo. Ahora empezamos a entender que también debemos diseñarlas pensando en el cerebro. Eso es la ergonomía cognitiva: crear entornos que ayuden a las personas a pensar mejor, concentrarse más y reducir la carga mental.

No se trata de un único espacio perfecto. Se trata de crear una variedad de espacios diseñados para distintos tipos de trabajo y para lo que el cerebro necesita para rendir mejor.

El enfoque de diseño que Steelcase utiliza en sus espacios, Community-Based Design, ofrece una amplia variedad de “distritos” o zonas que proporcionan elección y control. De esta forma, se crea una red de espacios para generar conexiones sociales, mejorar la salud cognitiva y reducir el deterioro cognitivo. También ayuda a gestionar mejor la atención y las emociones. En última instancia, ayuda a las personas a prosperar y a las organizaciones a ser más ágiles.

“Los espacios flexibles son un claro ejemplo de cómo el diseño puede apoyar la salud cerebral”, señala la Dra. Debbie Beck, directora de Perkins & Will y colaboradora del informe más reciente de The Building Brains Coalition.

“Estos entornos adaptables permiten ajustar el espacio a distintas formas de trabajar, mejorando concentración y rendimiento cognitivo. Además, ayudan a mantener el cerebro activo y ágil, impulsando resiliencia y productividad.”

Diseño de espacios de trabajo para la salud cerebral

Las organizaciones pueden explorar distintos espacios para favorecer mejor la salud cerebral:

Espacios para la conexión

No debemos demonizar los espacios abiertos. Las zonas abiertas, como cafeterías, funcionan como una “plaza” en el entorno urbano: una alternativa relajada a los puestos individuales y un lugar para generar conexiones. Son espacios de energía compartida e intercambio informal de conocimiento.

“La soledad activa un ‘estado de amenaza’ en el cerebro”, explica Patricia Kammer. “No podemos innovar si nos sentimos aislados socialmente.”

La oficina aporta identidad colectiva, algo que las plataformas virtuales no pueden replicar. Parte de ello se debe a que la interacción cara a cara libera neuroquímicos esenciales para generar confianza y seguridad psicológica, que es fundamental para la innovación y la toma de decisiones.

Espacios para la recuperación

Nuestra capacidad de concentración no puede sostenerse durante ocho horas seguidas. Necesita pausas para recuperarse. La respuesta está en nuestra biología. Los estudios muestran que el “afecto positivo”, sensaciones de bienestar y confort, aumenta la dopamina y mejora la resolución creativa de problemas.

El investigador de NBBJ y biólogo molecular Dr. John Medina recuerda que la naturaleza es un potente detonante del afecto positivo. Colores como azules, verdes y naranjas favorecen la concentración, mientras que las formas redondeadas generan más seguridad que las esquinas afiladas. Materiales naturales como la madera y la lana ayudan a reducir el estrés y recuperar capacidad cognitiva.

Espacios para el movimiento

La forma en que nos movemos y el espacio que habitamos influyen directamente en nuestra capacidad de pensar.

El movimiento ayuda al cerebro a liberar carga cognitiva y favorece procesos como la creatividad, la memoria y la resolución de problemas.

Los espacios que fomentan el movimiento y una participación más física en la colaboración — trabajar de pie, cambiar de postura o desplazarse durante una conversación — ayudan a estimular la dopamina, una sustancia clave para la atención, la creatividad y la resolución de problemas. Además, elementos como pizarras o superficies verticales donde visualizar ideas favorecen una participación más activa y permiten liberar carga cognitiva. Cuando la información permanece visible en el espacio, el cerebro puede dedicar menos esfuerzo a recordarla y más a analizarla, relacionarla y generar nuevas ideas. El propio entorno se convierte así en una extensión de nuestra memoria.

Espacios para la concentración

La concentración profunda necesita protección. Lo que los expertos llaman “control inhibitorio” es la capacidad del cerebro para ignorar distracciones y mantener el foco. Pero cuando estamos expuestos constantemente al ruido y a estímulos visuales, nuestra mente permanece en un estado de vigilancia continua, procesando todo lo que ocurre alrededor.

Por eso, para que los espacios abiertos funcionen realmente, necesitan equilibrarse con zonas que ofrezcan mayor privacidad y reduzcan las distracciones, como pods, espacios protegidos o puestos más resguardados. Y esa concentración no siempre requiere encerrarse por completo: a veces basta con reducir la exposición al entorno para ayudar al cerebro a enfocarse mejor.

El nuevo reto del liderazgo: de la eficiencia a la capacidad cognitiva

El diseño no es la única respuesta para mejorar la salud cerebral, pero sí una herramienta todavía poco aprovechada y con un impacto directo en nuestra capacidad cognitiva, explica la doctora Nanda.

Para los líderes, esto implica cambiar la manera de medir el rendimiento. Durante décadas, las organizaciones se centraron en la eficiencia operativa: cuánto espacio ocupaban las personas y cuáles eran los costes asociados a la infraestructura. Hoy, la economía del cerebro plantea una nueva pregunta: hasta qué punto somos capaces de crear entornos que ayuden a las personas a pensar mejor, innovar y desarrollar todo su potencial.

No podemos frenar la velocidad de la información. Pero sí diseñar lugares de trabajo que protejan la atención, reduzcan la carga cognitiva y permitan rendir al máximo nivel. En la economía del cerebro, la ventaja competitiva no es el espacio físico. Es la capacidad colectiva de las personas para pensar en profundidad y resolver problemas complejos.

“La salud cerebral de los empleados es el motor de la productividad de una empresa”, concluye Eyre.