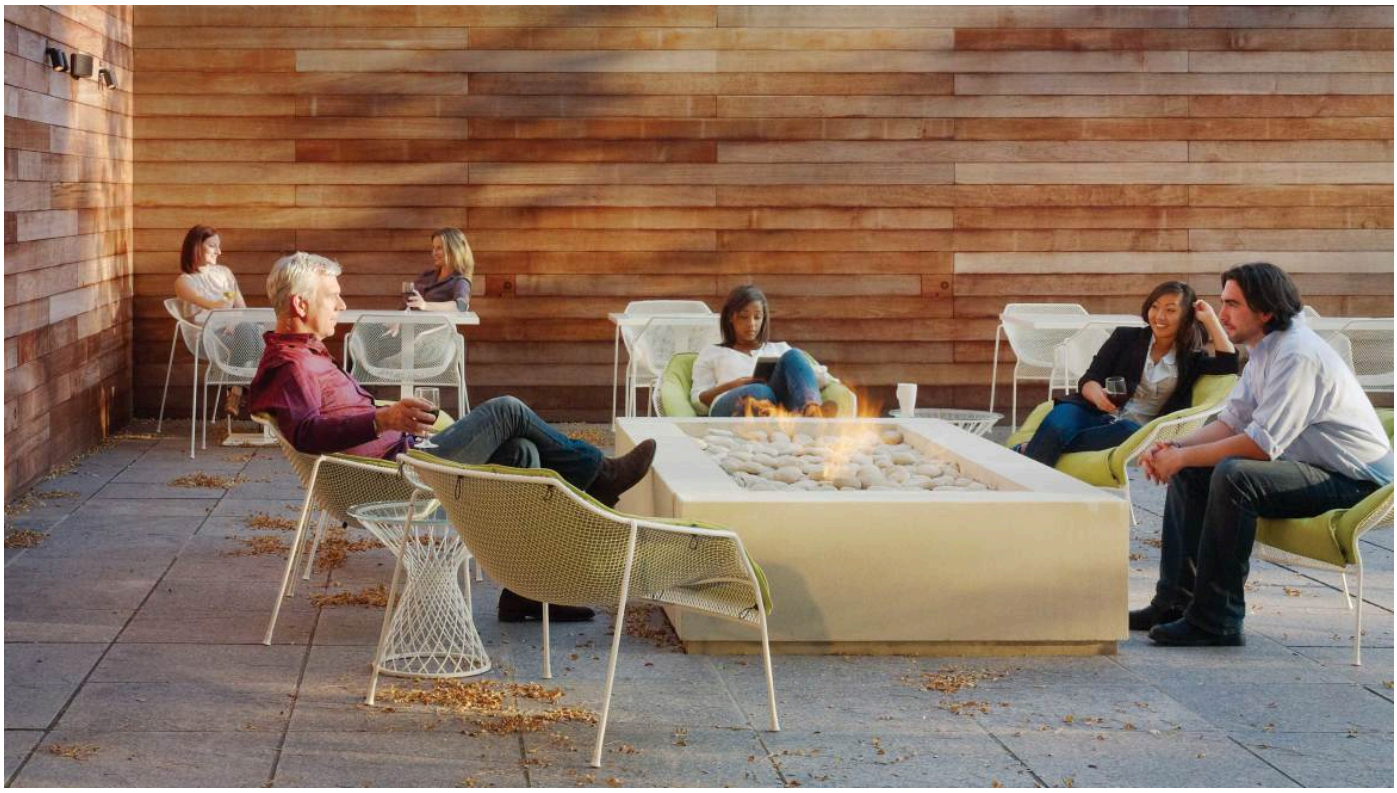
Cultura + Talento

Trabajo de verdad

Leer 27 minutos



LE SORPRENDERÍA DÓNDE SE LLEVA A CABO

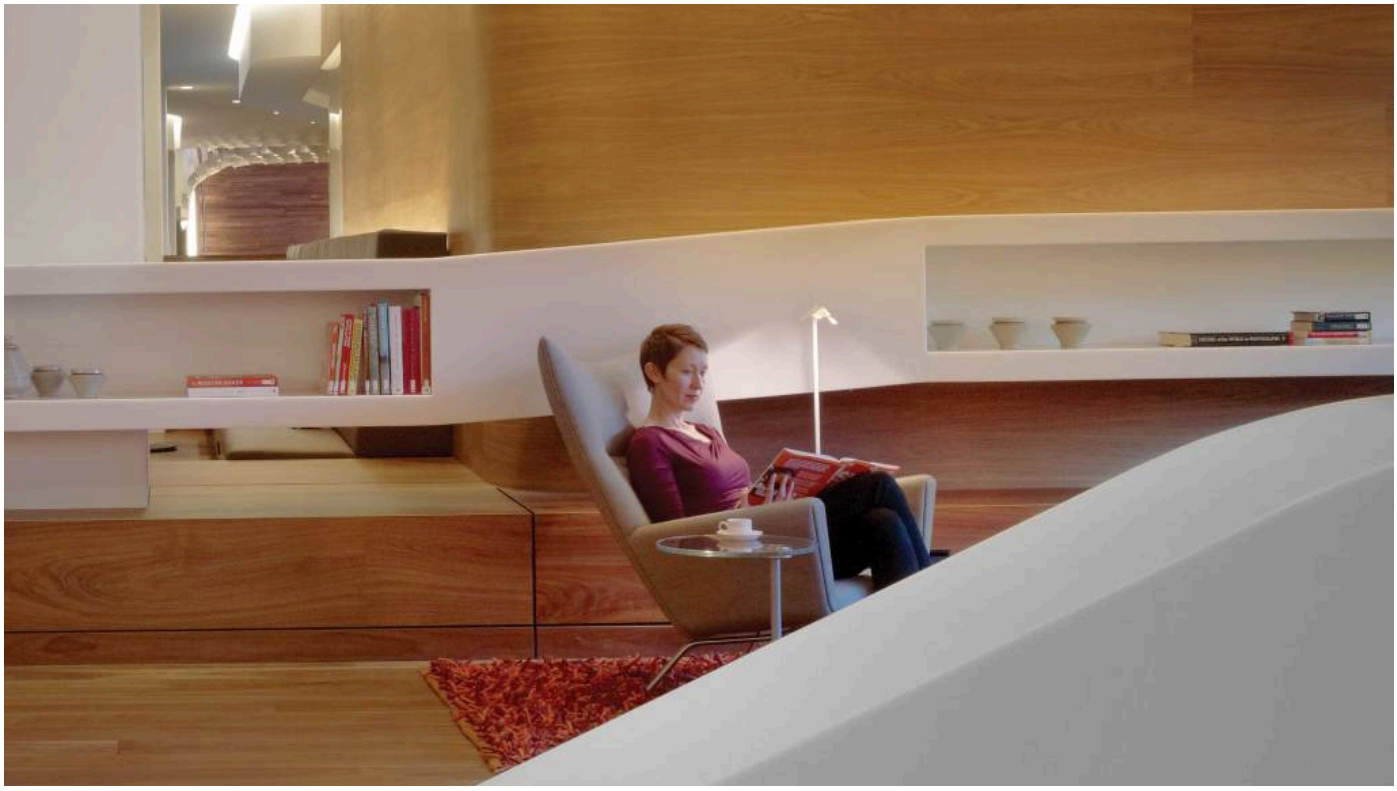
Recientemente Google inauguró su propia cafetería en las oficinas de Mountainview, California. Bajo el nombre de Coffee Lab, su decoración es similar a la de un Starbucks, con paneles de madera de colores cálidos, asientos con tapizado de felpa y pizarras en las que se indican los menús del día y los próximos conciertos. Esta medida no es ninguna novedad, en especial si se tiene en cuenta que muchas empresas tienen cafeterías en sus instalaciones. Pero es un indicio de que el panorama de los espacios de trabajo está cambiando.

El Coffee Lab es la prueba de que las empresas se están esforzando en ofrecer a sus empleados espacios que ofrezcan algunos de los placeres del hogar, denominado “primer espacio” por el sociólogo Ray Oldenburg, y la energía de la típica cafetería de la esquina, un ejemplo de “tercer espacio”. Las organizaciones más importantes combinan estos conceptos en sus instalaciones, que es el “segundo espacio”.

“La solución de Google proporciona a los trabajadores el buen ambiente que echan de menos en un espacio de trabajo”, afirma Frank Graziano, director de aplicaciones avanzadas de Steelcase, que visitó recientemente la nueva cafetería de Google. “El Coffee Lab se convierte literalmente en un tercer espacio en las instalaciones. Este tipo de espacio es un territorio neutral. Si quiere reunirse con proveedores externos o socios, es como el recibidor de las instalaciones.

Más que una simple moda pasajera, la combinación de atributos propios del primer y tercer espacio indica un cambio a largo plazo en la forma de trabajar a escala mundial. Durante los últimos años, la intensidad del trabajo ha aumentado muchísimo. Las actividades de las empresas son actualmente más variadas y complejas, y en algunos países es cada vez más frecuente la existencia de trabajadores móviles y distribuidos. A algunas organizaciones les encanta la idea de que sus empleados trabajen desde una cafetería o desde otro tercer espacio por diversos motivos. Puede que los empleados necesiten espacios donde poder relajarse o trabajar sin interrupciones. O también puede que simplemente la organización desee recortar sus costes en bienes inmobiliarios reduciendo el número de personas que trabajan en sus oficinas. Otras organizaciones están convencidas de que las personas deben trabajar juntas en el espacio de trabajo para poder innovar y desarrollar todo su potencial. Y en muchos países la cultura de la disponibilidad de los “terceros espacios” sencillamente no permite un éxodo masivo del espacio de trabajo principal. Independientemente, los empleados de todas las organizaciones trabajan cada vez más, tanto en volumen de horas como en intensidad, y necesitan un entorno físico que no solo les permita trabajar mejor, sino que también les motive e inspire.

¿Pero es suficiente con imitar a la típica cafetería local? ¿Se satisfacen las necesidades de los trabajadores de este modo? ¿Es posible que un tercer espacio dentro de las instalaciones pueda proporcionar a los trabajadores una experiencia aún mejor que la que pueden obtener en espacios externos y un espacio donde se pueda trabajar de verdad?



LA HISTORIA DE LOS TERCEROS ESPACIOS

Los terceros espacios, que son esencialmente espacios públicos que ayudan a las personas a llevar mejor el día o a reunirse, están fomentando la innovación y dando mucho de qué hablar en los países occidentales. En el S XVI, la reforma protestante se gestó en una taberna llamada White Horse Inn ubicada en Cambridge, Inglaterra. En los S. XVII y XVIII, las noticias y los rumores pasaban de cafetería en cafetería en Europa. Tanto fue así, que un periodista de The Economist las ha denominado “el Internet del Siglo de las luces”.

Hoy en día, podemos dar las gracias a Starbucks y otras cafeterías por aportarnos el tercer espacio de la era moderna, que ha irrumpido en la experiencia de trabajo y causado su propia revolución en el espacio de trabajo. Tal y como indicó Oldenburg en su influyente libro “The Great Good Place”, la mayoría de los terceros espacios giran en torno a las bebidas. De acuerdo con un estudio realizado, las cadenas de comida rápida crecen anualmente a un ritmo de tan solo el 2%, mientras que las cafeterías crecen a un ritmo de más del 10%. Las cafeterías tienen algo que hacen que la gente quiera entrar y quedarse en ellas.

De acuerdo con los asesores de espacios de trabajo Flex + Strategy, el 31% de los empleados a jornada completa de los Estados Unidos hacen la mayor parte de su trabajo fuera de las instalaciones de su empresa. En América del Norte y los Países Bajos hay una gran tendencia a ir a terceros espacios y a incluir este tipo de espacios en las propias instalaciones. No obstante, esta tendencia no es tan prevalente en otros lugares del mundo. Pero eso no significa que los empleados de todo el mundo no deseen algo parecido.

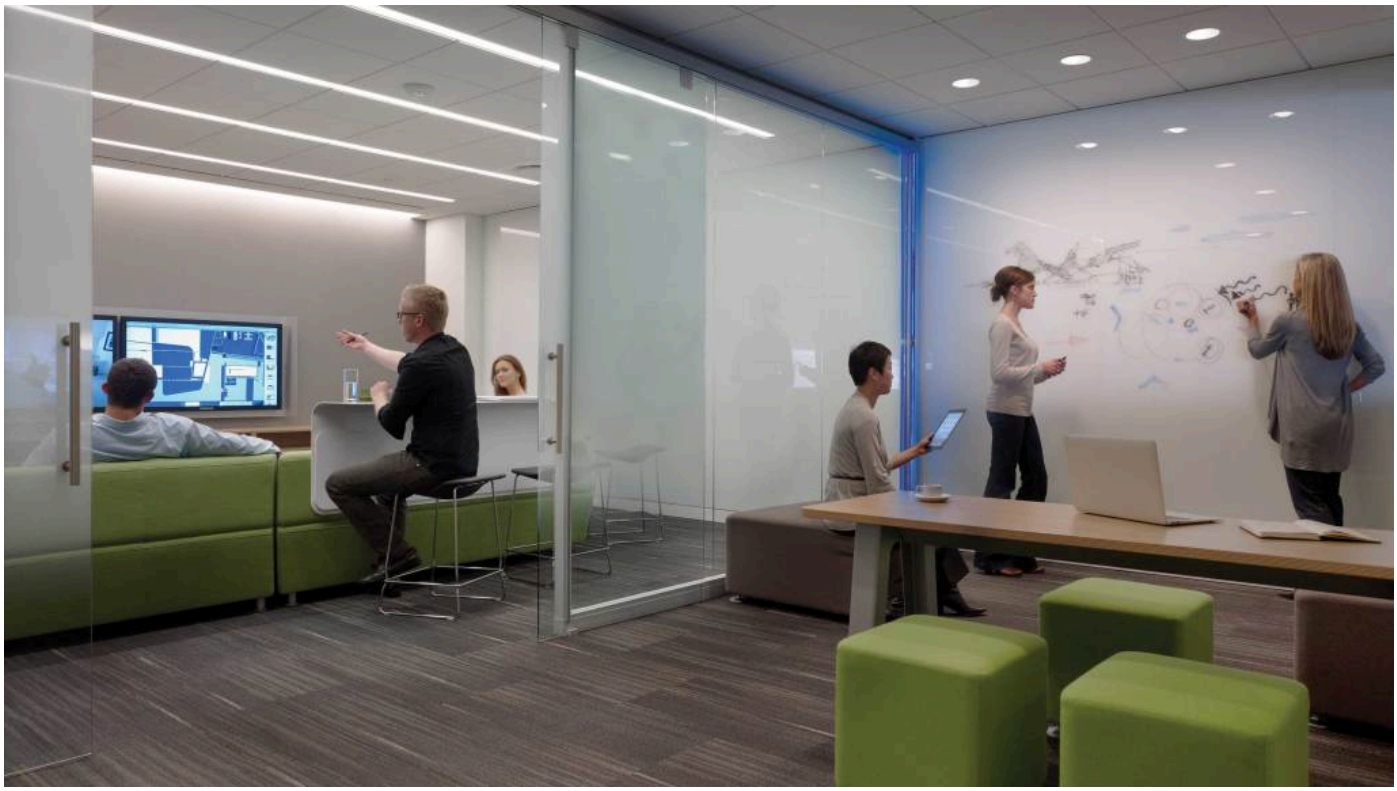
En la región Asia Pacífico las superficies son reducidas, por lo que es bastante habitual que no se pueda crear una cafetería como el Coffee Lab de Google en las instalaciones. Y sin embargo, las empresas de todo el mundo son conscientes de las ventajas de los terceros espacios y están buscando el modo de añadir elementos de esa experiencia en superficies reducidas. En muchos países de Europa, los trabajadores no salen normalmente a trabajar fuera de las instalaciones, pero valoran mucho las relaciones sociales y utilizan los entornos de sus instalaciones que las fomentan.

“Cuando los trabajadores abandonan el espacio de trabajo para trabajar, se separan de sus compañeros de trabajo, así como de los recursos y la cultura de la empresa”, dice Lew Epstein, director general de Coalesse. Epstein sugiere que los trabajadores que iban antes a cafeterías fuera de las instalaciones se tenían que enfrentar a retos que no podían controlar y ven ahora las ventajas que solo el propio espacio de trabajo puede proporcionar.



“Combinamos la comodidad del hogar y la comunidad de los terceros espacios en el espacio de trabajo y de este modo convertimos la oficina en el mejor espacio posible para trabajar”, afirma. “Cuando se hace esto, se cambia el carácter físico y la experiencia social del espacio de trabajo. Se logra fomentar un cambio en la cultura de trabajo”.

Incluso en los países en los que la vida laboral y personal han estado separadas de forma marcada, los trabajadores deciden o están de acuerdo en combinar mejor la vida laboral con la personal. Este cambio de actitud unido a la intensidad del trabajo hoy en día está haciendo que las organizaciones se replanteen radicalmente el diseño de sus espacios de trabajo con el fin de combinar lo mejor de los primeros y terceros espacios y lograr así un mayor nivel de compromiso por parte de sus empleados.



EL CAFÉ NO ES SUFICIENTE

Las personas pueden ir a un tercer espacio por sus buenas cualidades intrínsecas: la capacidad de trabajar sin que los compañeros lo interrumpan, mobiliario propio de áreas de relax como el de casa, el vigorizante bullicio de personas, acceso a buena comida o una atmósfera atractiva. Pero también hay desventajas inherentes. El mobiliario cómodo puede que deje de serlo cuando uno tenga que pasarse en él todo el día. A veces los terceros espacios no permiten utilizar dispositivos tecnológicos correctamente o no disponen de sitios donde colocar diversos materiales de referencia.

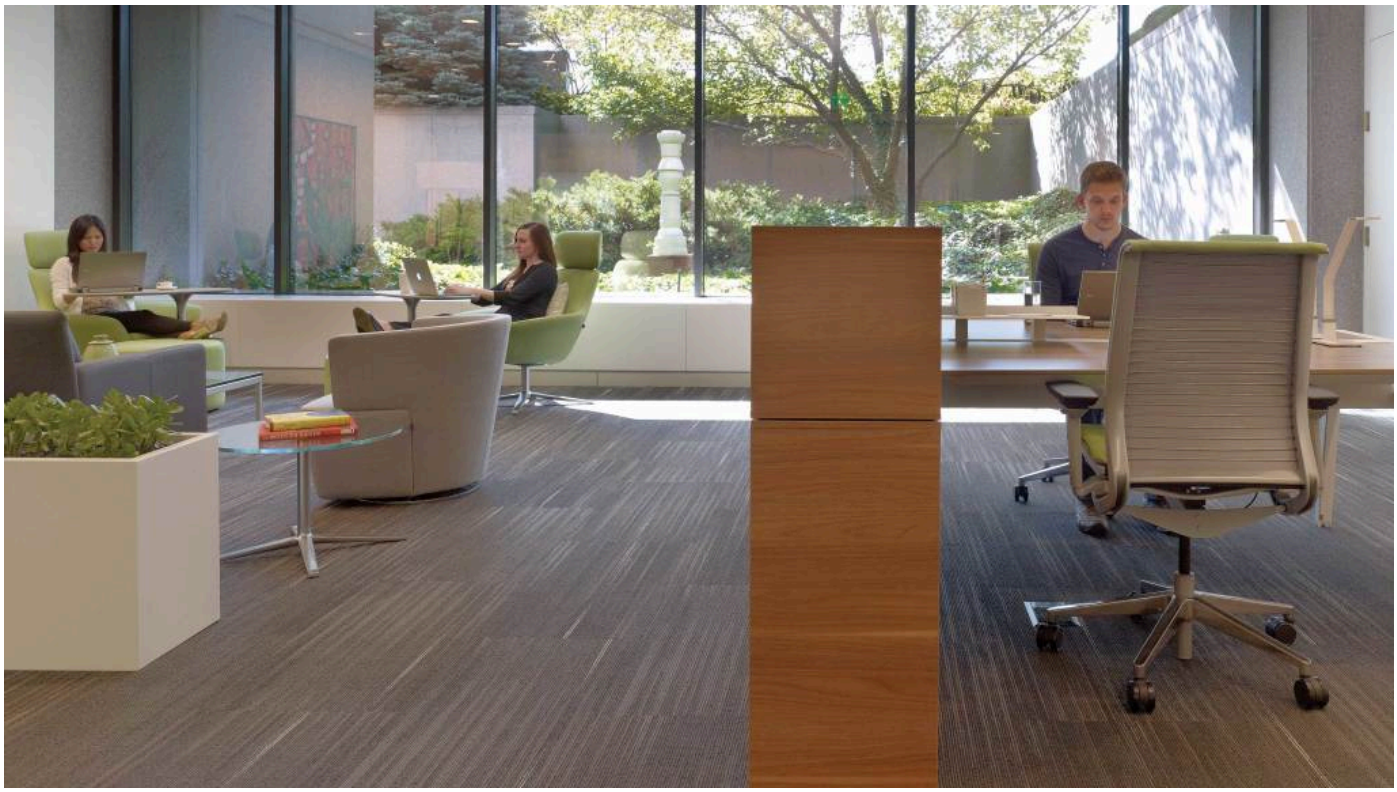


Ese vigorizante bullicio implica cierto nivel de distracción y falta de privacidad. Es prácticamente imposible realizar llamadas telefónicas y las reuniones de más de dos personas no son muy productivas porque es difícil compartir o mostrar contenido visualmente. Además, todos sabemos lo difícil que puede ser conectarse a la Wi-Fi de un lugar público o encontrar una toma eléctrica. Muchos dispositivos se quedan sin batería antes de finalizar el trabajo, lo que interrumpe el flujo de trabajo. Y después está el otro problema: ¿Qué haces con tus cosas si tienes que ir al baño o dar un paseo un momento? ¿Están a salvo tus objetos personales?



“Vemos que toda esta movilidad se topa con un muro y que las personas quieren volver a la oficina ahora que las empresas son más inteligentes y ofrecen ventajas que las cafeterías no tienen.Para crear un tercer espacio corporativo muy eficaz, es necesario algo más que ofrecer un buen café y una red WiFi: es necesario que la vida laboral y la personal se combinen”. Se trata de crear un entorno que fomente el bienestar físico, cognitivo y emocional de las personas”.

“Las organizaciones tienen ahora la oportunidad de proporcionar algo mucho mejor que lo que ofrecía hasta ahora la cafetería de la zona. Pueden crear espacios en las instalaciones que tengan una atmósfera moderna, un café increíble y buena comida, pero que además sean espacios con una enorme funcionalidad donde uno pueda trabajar estupendamente”.



VENTAJAS DEL TERCER ESPACIO

¿Y qué pasa con ese tercer espacio? ¿Qué tiene de especial? Lisa Waxman, catedrática de diseño de interiores en Florida, observó que las personas quieren que su cafetería sea un lugar limpio, con aroma, una buena iluminación, mobiliario cómodo y vistas al exterior. Estas características generan apego emocional y describen el abstracto concepto de “atmósfera”. Aunque la atmósfera es necesaria, no sirve de nada si no se ofrecen funcionalidades adicionales a los trabajadores. Steelcase ha observado que el 49% de los empleados afirma no disponer de un espacio con atmósfera donde poder recuperar energías, recargar las pilas y trabajar, algo esencial para empleados que cada vez trabajan más horas y necesitan combatir el agotamiento.



Además de la atmósfera, los empleados quieren poder decidir dónde trabajar y cómo configurar el espacio de trabajo. “La idea de tener la oportunidad de moverse durante el día es importante”, dice Julie BarnhartHoffman, directora de diseño del grupo WorkSpace Futures de Steelcase. “Es importante ofrecer a los trabajadores un espacio donde puedan tomarse un respiro de su espacio de trabajo habitual, diferentes espacios donde poder trabajar solos o en grupo y mantener una relación estrecha con sus compañeros de trabajo y la organización. Esto permite despejar la mente y volver al trabajo concentrado. Disponer de espacios diseñados específicamente para la actividad que se tiene entre manos hace que la actividad sea mucho más productiva”.



“Un tercer espacio situado en las propias instalaciones es muy beneficioso, porque permite trabajar de manera más informal, estar en medio del bullicio y relacionarse estrechamente con otras personas. Pero al estar en las instalaciones, también permite disfrutar de un nivel de privacidad que no se tiene en los lugares públicos. Uno puede mantener conversaciones importantes sin tener que preocuparse de que otras personas oigan la conversación o vean el contenido que se muestra en la pantalla de su ordenador”, dice BarnhartHoffman.

Puede que los universitarios del pasado y el presente comprendan mejor que nadie la necesidad de disponer de opciones y control sobre el entorno. Cada cuatrimestre, las actividades cambian y con ellas los lugares a los que los alumnos van a estudiar. Si necesitan leer algo por encima, puede que vayan a un lugar al aire libre donde tumbarse sobre el césped y disfrutar del sol y donde ver la vida pasar. Si tienen que trabajar en un proyecto en grupo, puede que vayan al centro del campus para comer algo y ponerse a trabajar con el equipo. A medida que se acercan los exámenes de fin de curso, probablemente vayan a disfrutar del silencio de la biblioteca.

ATMÓSFERA DE UN TERCER ESPACIO

- limpieza
- aroma
- una buena iluminación
- mobiliario cómodo
- vistas al exterior

Fuente: Lisa Waxman, catedrática de diseño de interiores en Florida

---



PROBANDO TEORÍAS

Los orígenes del WorkCafé tuvieron lugar hace 11 años, cuando Steelcase compró una empresa alemana de mobiliario y tenía que orientar las culturas de las dos organizaciones en una misma dirección. Ampliar el comedor con un diseño interior futurista fue lo correcto. Gracias al bullicio propio de los terceros espacios, los empleados comenzaron a utilizarlo como el sitio favorito para relacionarse. “Se convirtió en el núcleo de nuestra comunicación, porque era el punto de encuentro de nuestros trabajadores”, dice Klaus Pronath, jefe de equipo para nuevos negocios.

En 2009 Steelcase se dio cuenta de que su comedor de 1850 m2 en la sede de Grand Rapids, en Michigan, les permitiría aprovechar al máximo su superficie y cambiar al mismo tiempo la cultura de la empresa. El comedor solo se utilizaba durante el almuerzo o los descansos. El resto del día estaba vacío (en la página 56 podrá obtener más información sobre el proyecto de transformación de la superficie de Steelcase, Connect 12). Estaba en la planta baja y la única vía de acceso era a través de un pasillo largo. Además, su pobre iluminación y los tonos burdeos más propios de 1983 no inspiraban a nadie.

Un equipo reformó este espacio en desuso para convertirlo en lo que se conoce como el WorkCafé, creando un tercer espacio en las propias instalaciones donde las personas pueden reunirse, trabajar, ampliar su red de contactos, relacionarse y recuperar energías. Al contrario que un comedor típico de empresa, un WorkCafé combina espacios donde trabajar con espacios donde comer. Además de proporcionar opciones de comida y bebidas sanas y creativas, ofrece a los trabajadores diferentes entornos de trabajo donde estos pueden llevar a cabo tareas individuales o en grupos de cualquier tamaño y en los que las personas pueden realizar muchas actividades distintas.

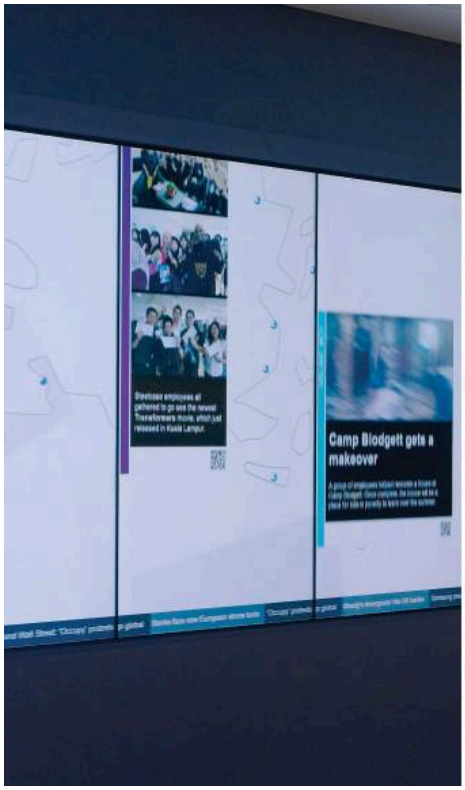


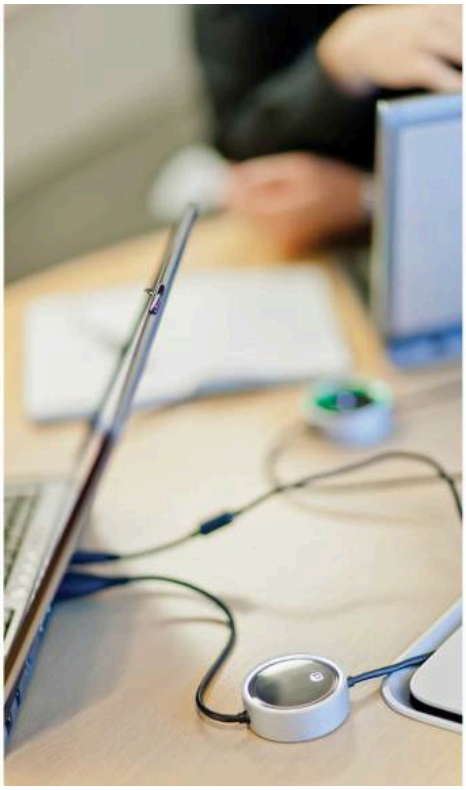
“En el WorkCafé o en otros terceros espacios corporativos, las personas pueden ser más productivas y eficientes porque disponen de las herramientas necesarias”, afirma Barnhart Hoffman. “Los asientos no son incómodos y las tecnologías son las adecuadas. Pero es el ambiente lo que atrae a los trabajadores a este espacio. Permite a las personas conectar con sus compañeros de trabajo, su trabajo y su empresa”.

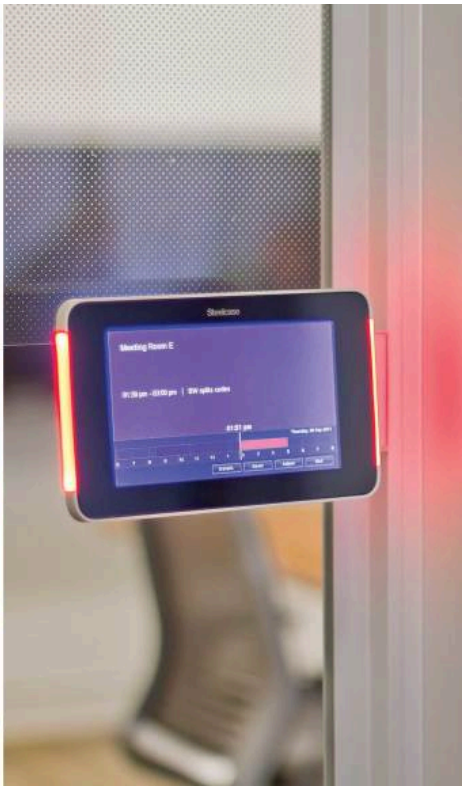
ELEMENTOS DE UN TERCER ESPACIO CORPORATIVO DE ÉXITO

Crear un tercer espacio corporativo no es una tarea exclusiva de las empresas de mobiliario de oficina o de las firmas de diseño. Tampoco es algo exclusivo de aquellas organizaciones que dispongan de mucho espacio extra. El concepto puede implementarse en empresas de todo tipo y tamaño. La clave está en planificar el diseño del tercer espacio basándose en una estrategia de éxito demostrado.

El equipo Advanced Applications de Steelcase identifica tres elementos clave: integración de tecnologías, atributos de diseño y características de servicios de soporte.







INTEGRACIÓN DE TECNOLOGÍAS

Antes que nada, los terceros espacios corporativos de gran eficacia donde poder trabajar de forma productiva deben proporcionar unas excelentes soluciones tecnológicas. Los usuarios vienen al tercer espacio de la empresa a tomar algo y con la esperanza de que este les permite trabajar de forma eficaz, por lo que debe ser fácil acceder a las tecnologías y estas deben estar disponibles en todo momento. Todos los trabajadores móviles han experimentado más de una vez la frustración que produce una red WiFi de mala calidad o la falta de enchufes donde poder conectar sus dispositivos. Las tecnologías deben estar integradas a la perfección para ofrecer un soporte eficaz en el tercer espacio, que a cambio permite que todos los usuarios rindan al máximo.

Los espacios deberían incluir tecnologías que permitan a los trabajadores locales y remotos compartir información, crear contenido y colaborar eficazmente. Todos los espacios deberían disponer de acceso a la red eléctrica, incluso los espacios exteriores. La reserva de las tecnologías integradas en los espacios compartidos ayudan a los trabajadores locales y remotos a seleccionar el lugar más adecuado en función del proceso y estilo de trabajo propios.

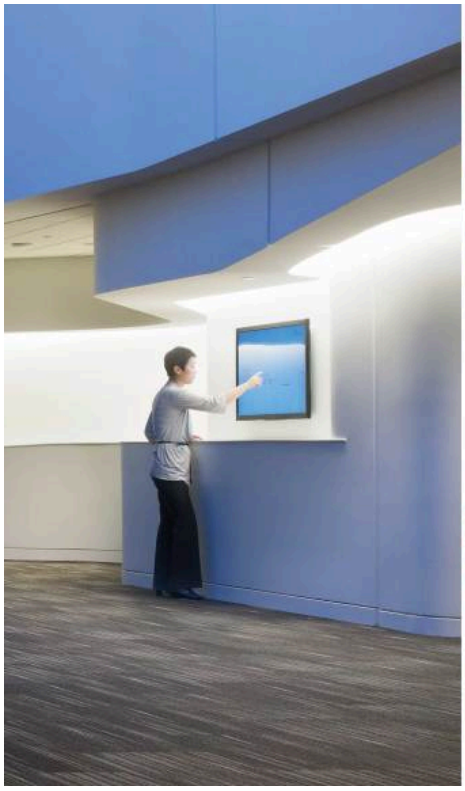


ATRIBUTOS DE DISEÑO

Los elementos de diseño crean la atmósfera propia de un tercer espacio corporativo e influyen en gran medida en la reacción de los trabajadores. Los acabados, la iluminación, la música, el aroma, los Elementos inspiradores, las obras de arte, etc., se combinan para atraer a los usuarios mediante la creación de un ambiente acogedor. También indican a los usuarios cómo deben comportarse en un espacio. Según Johnson: “En un Starbucks, la marca y el diseño de esa experiencia indica a los clientes qué está permitido”. “En un Starbucks se puede hablar, cosa que no se puede hacer en una biblioteca tradicional, donde el espacio le indica que se debe mantener silencio”.

“Si observa el WorkCafé, dispone de una cafetería y una barra con comida disponible todo el día”, dice Johnson al explicar cómo Steelcase anima a los trabajadores a que utilicen este espacio a lo largo de su jornada laboral. Si las empresas quieren proporcionar espacios donde tomar algo pero no quieren que los empleados se queden a charlar, pueden reducir el número de asientos.

Al igual que en las cafeterías hay revistas, periódicos y tablones con anuncios de la comunidad, en los terceros espacios corporativos, un panel multimedia que informe sobre las noticias más recientes de la empresa puede ayudar a los empleados a sentirse conectados al estar al tanto sobre lo que hacen sus compañeros y como resultado sentir que pertenecen a la marca.

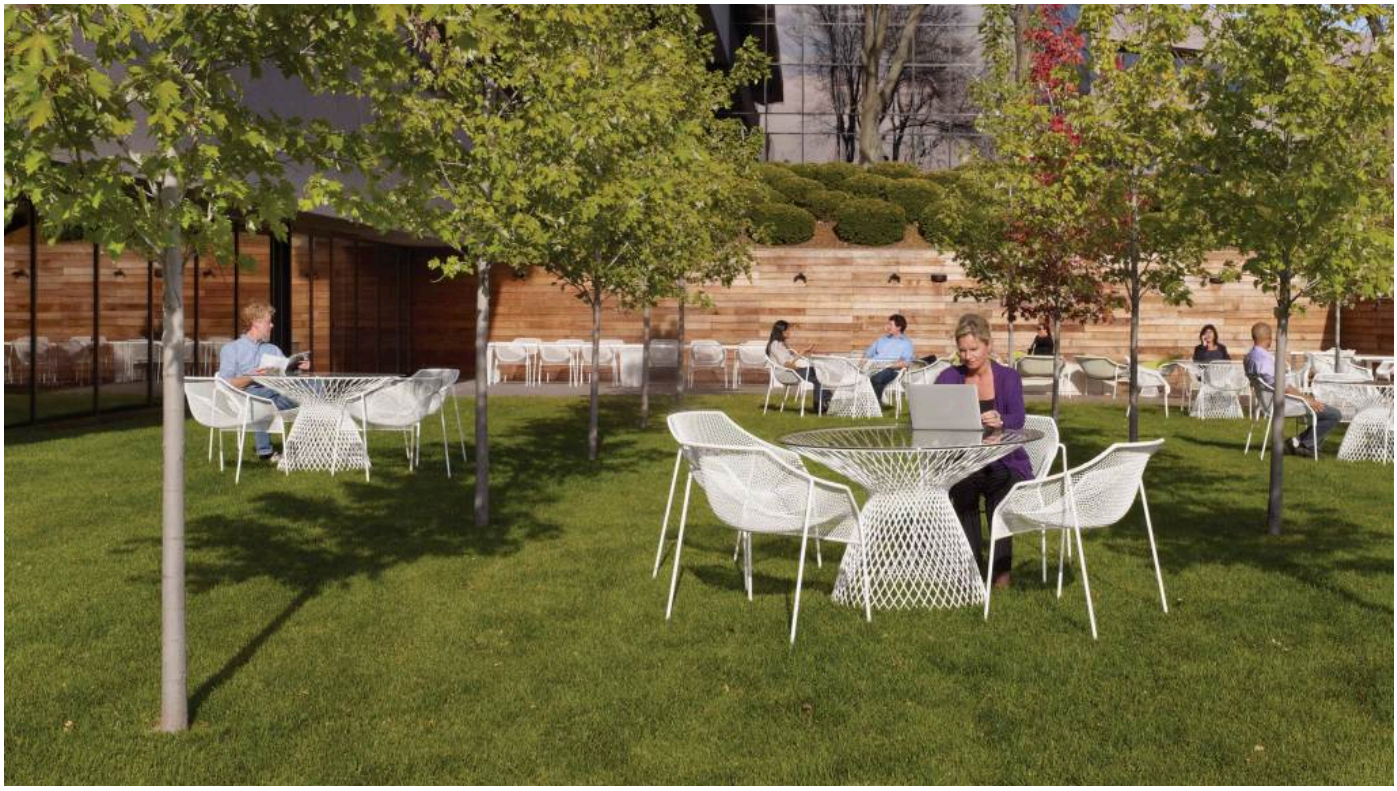




CARACTERÍSTICAS DE SERVICIOS DE SOPORTE

El objetivo en última instancia de los servicios de soporte es hacer que los empleados se sientan conectados tanto a la organización como entre ellos mismos. Si los empleados sienten que la empresa les valora y apoya, entienden que esta reconoce los retos que supone el combinar la vida laboral con la personal en un entorno global de forma ininterrumpida. El espacio debería ofrecer servicios, tanto con personal como de autoservicio, que permitan trabajar a solas y en grupo.

Al igual que cualquier entorno por el que pasen personas a diario, el tercer espacio requiere mantenimiento. “Si todo el mundo utiliza el espacio,
¿quién se encarga de su mantenimiento?”, pregunta Johnson. “¿Quién se encarga de que no falten rotuladores ni Postit?”. En los terceros espacios corporativos, un conserje puede ayudar a las personas cuando estas trabajan, del mismo modo que el conserje de un hotel ayuda a los huéspedes.



¿DÓNDE DEBERÍA COLOCARSE UN TERCER ESPACIO?

El comedor de una empresa es un espacio donde la compañía podría crear claramente un tercer espacio corporativo y sacar más partido a las superficies que no se están aprovechando debidamente. No obstante, existen otras opciones. Una empresa podría necesitar más lugares donde celebrar reuniones, por ejemplo. Johnson indica que algunos grupos de proyectos a menudo celebran sus reuniones en hoteles: “Una planta de espacios para reuniones ofrece un destino en el que las personas pueden celebrar reuniones de más duración, pero eso no significa que tengan que perder tiempo viajando”, afirma.

Johnson también recomienda a las empresas que “observen dónde se están realizando actualmente los intercambios sociales”.

“Un tercer espacio in situ no tiene por qué ser grande. Cada departamento podría tener, por ejemplo, una mesa de cocina o se podría designar un comedor grande para más personas para lograr que la gente se sienta como en casa. Basta con que sea un espacio que fomente las interacciones sociales in situ”.

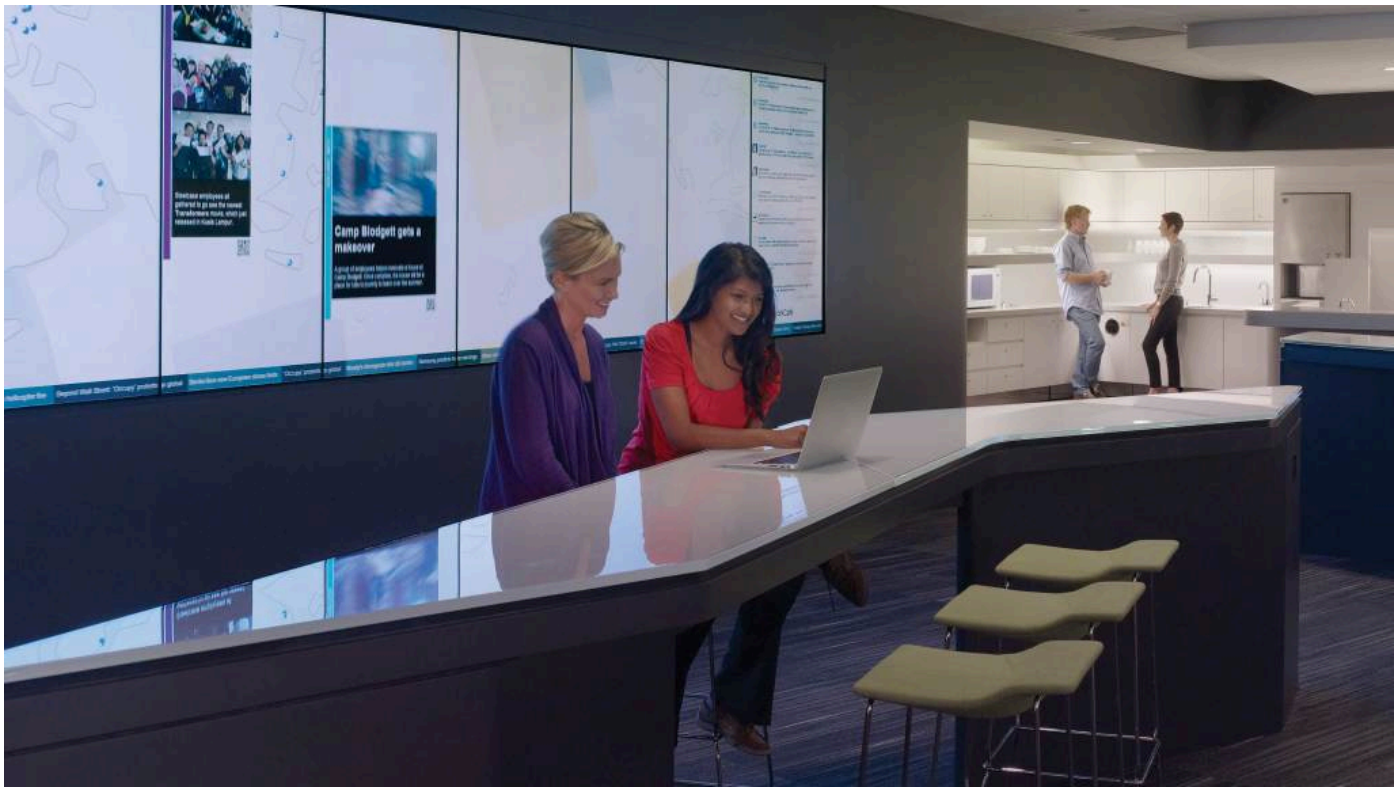
CHERIE JOHNSON | Directora de Diseño Global de Steelcase

Los espacios exteriores pueden designarse tanto para relajarse como para trabajarseriamente. Los patios y las azoteas contiguas al espacio de trabajo interior pueden proporcionar conexión a la red eléctrica y WiFi y mobiliario que permita trabajar tanto de manera individual como en grupo.

“Las personas por naturaleza buscan espacios exteriores cercanos que ofrezcan más opciones y control sobre el entorno de trabajo”, dice Epstein. Estas áreas exteriores se convierten en imanes sociales y lugares tranquilos donde prosperar, pero también pueden ser muy productivos. “Cuando uno sale de las instalaciones para reunirse al aire libre, puede ver cómo le cambia el semblante a las personas. Al instante parecen más descansadas, aunque tengan mucho trabajo por delante”, afirma Epstein.



Un tercer espacio no tiene por qué ser un espacio para toda la empresa. Las empresas deberían pensar en espacios corporativos “a nivel de empresa, vecindario y proyecto”, añade Graziano. Un tercer espacio puede diseñarse para toda la empresa o para unas instalaciones, pero a menor escala, las empresas pueden ofrecer zonas de descanso para departamentos o zonas donde los equipos puedan alternar entre trabajo colaborativo de gran intensidad y descanso.



SUPERFICIES FLEXIBLES

Para que la capacidad de recuperación de la inversión de una empresa en bienes inmuebles sea buena, es importante que sea fl xible. También es necesario que exista un bucle de información ininterrumpido para que la empresa aprenda del espacio con el tiempo y lo adapte en consecuencia. Steelcase realiza habitualmente estudios sobre el uso de los espacios con el fin de ver cómo utilizan los empleados las superficies de las instalaciones para entender qué funciona y qué se puede mejorar. Steelcase observó que los espacios cerrados individuales del WorkCafé los utilizaba tanta gente que tenían que poner más por todas las áreas de trabajo y edificios. Al principio la empresa mantenía la cafetería abierta por la tarde-noche con el fin de ofrecer este servicio a la gente que trabajaba hasta tarde, pero se observó que los trabajadores se quedaban en sus vecindarios de trabajo o se iban a casa a hacer las conferencias que tenían lugar en esta franja horaria. Por este motivo se modificó el horario de la cafetería para que se ajustase a este patrón de uso. El desarrollo de una oficina que realmente pretenda aumentar el grado de compromiso y productividad de los empleados no termina nunca, con el tiempo se aprenden nuevas lecciones y se pueden realizar ajustes.

Otra parte fundamental de los terceros espacios corporativos consiste en asegurarse que los directivos prediquen con el ejemplo en lo relativo a que los empleados pueden usar los espacios con total impunidad. Tal y como dijo Barnhart-Hoffman: “Una vez que se construyen este tipo de espacios, si se ve a los directivos usarlos, el resto de empleados entiende que también puede usarlos”.

COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS: ¿LA MAYOR VENTAJA?

Las organizaciones podrían tener dudas sobre si vale realmente la pena añadir un tercer espacio corporativo a la oficina. Sí, la productividad, colaboración y salud de los trabajadores son buenos motivos, pero el motivo más importante por el que las empresas deberían considerar incorporar terceros espacios en sus instalaciones es que aumentan el compromiso de los empleados.

Tal y como pregunta Epstein: “Con el continuo aumento de la demanda de rendimiento de un mercado competitivo, ¿qué necesitan y se merecen los trabajadores del S. XXI?” Algo tiene que dar paso a la creación de un entorno más humano que pueda ofrecer el apoyo que necesitan los trabajadores del S. XXI. Vemos el espacio físico como un elemento esencial y nuestro vínculo inherente con él sigue siendo la base que nos permite trabajar eficazmente”.

Ray Oldenburg, entrevistado por 360 Magazine en este ejemplar, el sociólogo que definió el concepto de tercer espacio hace casi 30 años, reconoce que las cosas han cambiado desde que comenzó a investigar este asunto. “Hace 40 años, las empresas pensaban que mientras más tiempo lograran que sus empleados estuviesen en su mesa, más productivos serían. Y ese argumento ha sido totalmente derribado”, afirma. “Creo que un tercer espacio corporativo tiene algo que ver a la hora de retener a los mejores trabajadores, asegurándose de que tengan lo que les hace felices. Debería suponer una gran diferencia para la compañía”.

Si se fomentan interacciones de más calidad, se permite a los empleados relajarse y se les ayuda a que se sientan inspirados, se fomentará su bienestar, lo que en última instancia dará lugar a una mayor capacidad de atracción y retención, así como a un mayor grado de compromiso. La cafetería de la zona puede que haga un buen espresso, pero no ofrece esas ventajas.

PROFUNDICE MÁS

A continuación se muestran algunos insights adicionales sobre los terceros espacios que consideramos interesantes:

WorkCafé Idea Book

Productos
