Privacidad

La crisis de la privacidad

Y Sus Efectos Negativos En El Compromiso De Los Empleados

Leer 33 minutos

En organizaciones de todas partes del mundo hay personas enfrentándose a problemas totalmente nuevos cuya solución pasa por compartir información y recopilar conocimientos de nuevas formas. La colaboración se ha convertido en el gran motor del progreso y la innovación. Y sin embargo, aunque los espacios de trabajo actuales hacen que el que las personas con talento colaboren sea aparentemente sencillo, la mayoría de los directivos siguen sin estar satisfechos con el ritmo ni con la frecuencia de los avances. Sin saber muy bien qué hacer a continuación contratan personal nuevo, crean modernos espacios para grupos, añaden tecnologías o aumentan sus cursos de formación para equipos y, sin embargo, siguen sin obtener los resultados que desean.

Paradójicamente, la mayoría de los esfuerzos realizados por mejorar la colaboración solo consigue empeorarla. Gracias a estudios recientes llevados a cabo por Steelcase hemos descubierto que aunque la colaboración en el trabajo es vital para crear valor, el exceso de ella es destructivo.

En todo el mundo, el exceso de colaboración y la falta de privacidad han alcanzado proporciones propias de una crisis, lo cual pasa factura en la creatividad, productividad, compromiso y bienestar de los trabajadores.

Sin duda, para que la colaboración se lleve a cabo con éxito, es necesario que los trabajadores puedan acceder fácilmente a sus compañeros. Pero también es necesario que cada individuo disponga del tiempo y de los lugares necesarios para concentrarse y recargar pilas, y muchos de los espacios de trabajo actuales no ofrecen privacidad como algo imprescindible.

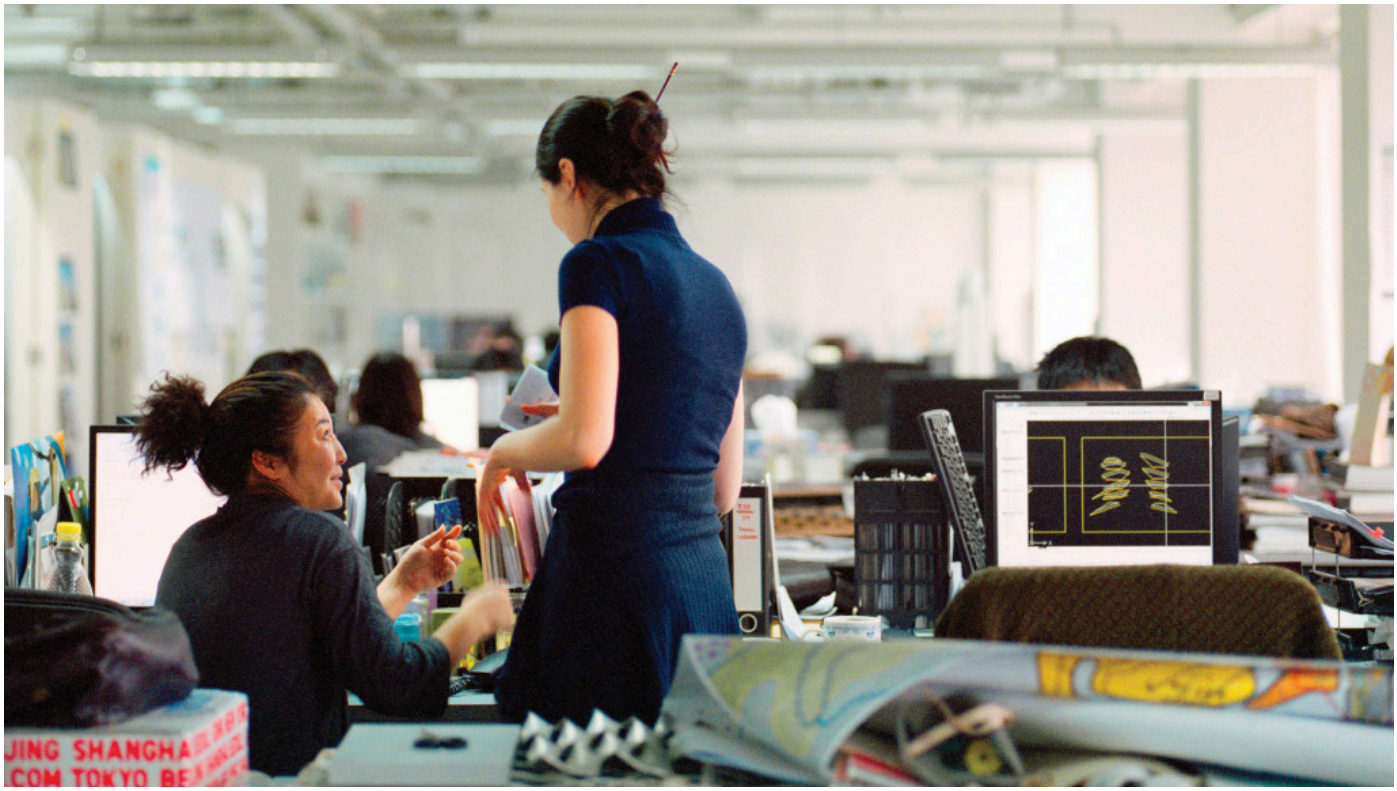
“En ocasiones, la necesidad de privacidad (tanto en el trabajo como en espacios públicos) es un requisito fundamental para la naturaleza humana en la misma medida que lo es la necesidad de relacionarse con otras personas”, explica Donna Flynn, directora del grupo de investigación WorkSpace Futures de Steelcase. “Mientras más trabajen las personas en grupo, más importante es que dispongan de tiempo para estar a solas, libres de distracciones, aplicar su pericia y desarrollar un punto de vista sólido sobre los desafíos que tengan entre manos. Las personas también necesitan privacidad para relajarse y recargar las pilas.

“Una de las conclusiones principales de nuestro estudio es que un espacio abierto no es peor idea que una oficina en la que solo hay despachos privados. No existe un tipo único de entorno de trabajo óptimo. Se trata de lograr el equilibrio. Lograr el equilibrio adecuado entre el trabajo individual y el trabajo en equipo es crítico para cualquier organización que quiera innovar y avanzar”.

UNA DESESPERADA BÚSQUEDA DE PRIVACIDAD

Hoy más que nunca, los trabajadores se quejan públicamente de que no disponen de privacidad suficiente en sus trabajos. Los blogs y los chats on line están llenos de soliloquios sobre cómo es el día a día en un espacio de trabajo de espacio abierto: lo fácil que es distraerse, lo estresante que puede llegar a ser el entorno y lo difícil que es realizar cualquier tipo de trabajo individual. Muchas personas dicen que literalmente no pueden escuchar sus propios pensamientos. Una marca de auriculares de alta gama ha visto una oportunidad en esta situación y ha comenzado a anunciar sus productos como un modo de escuchar su música favorita o simplemente escuchar el sonido del silencio en lugar del de sus compañeros de trabajo. Lo que no dice el anuncio es que utilizar auriculares impide que las personas escuchen y participen en conversaciones que podrían ser valiosas para su trabajo, eliminando por tanto una de las potenciales ventajas que pretenden proporcionar los espacios de trabajo abiertos. Además, las distracciones provocadas por el sonido solo son parte del problema.

Mientras tanto, más allá de lo comentado en el ciberespacio y la publicidad, se han generado otros claros indicios que evidencian que la falta de privacidad de los trabajadores es un problema que los directivos deberían resolver lo antes posible. Por ejemplo, el Estudio de los espacios de trabajo de Steelcase, en el que participaron más de 37 000 trabajadores muestra que aunque el 95 por ciento indicó que necesita espacios privados y tranquilos, el 41 por ciento no dispone de ellos.



Es más, un estudio reciente llevado a cabo por Steelcase sobre el bienestar en el espacio de trabajo en el que participaron más de 10 000 trabajadores de nueve países europeos, India, China, Canadá y los Estados Unidos confirma que el problema de la falta privacidad en el espacio de trabajo afecta a todo el mundo occidental. Los resultados de este estudio muestran que en total solo un 11 por ciento está muy satisfecho con su espacio de trabajo, y que con frecuencia trabajar concentrado, trabajar en equipo sin ser interrumpido o elegir dónde trabajar en función de la actividad son necesidades no cubiertas.

Otro indicador de que existen problemas de privacidad en el espacio de trabajo es el reciente informe de Gallup sobre el Estado de los espacios de trabajo del mundo. Solo el 11 por ciento de los trabajadores de todo el mundo se siente comprometido con su trabajo e inspirado por él, mientras que el 63 por ciento no se siente comprometido ni motivado y no es probable que se esfuerce para que su empresa alcance los objetivos o resultados marcados. Si se analizan en detalle los datos, se observa que, al menos en los Estados Unidos, las personas que pasan hasta el 20 por ciento de su tiempo trabajando de forma remota son los trabajadores más comprometidos de todos los trabajadores encuestados.

“Estos empleados probablemente disfruten del equilibrio ideal entre ambos mundos: las oportunidades de colaboración y la camaradería con sus compañeros en la oficina, así como el sentido de libertad relativo que se obtiene al trabajar de forma remota”, supone Gallup. Y sin embargo, muchos líderes de empresas reconocen que enviar a los trabajadores a sus casas cada vez que necesiten privacidad no es eficaz y que puede mermar la innovación en lugar de mejorarla al diluir el “pegamento” cultural que inspira a los trabajadores y los mantiene conectados a los objetivos de la organización.

LA SATISFACCIÓN CON EL ESPACIO DE TRABAJO POTENCIA LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO

El estudio encargado por Steelcase y realizado por IPSOS, una compañía global de investigación de mercado, muestra una fuerte correlación entre el grado de satisfacción de los trabajadores con su entorno laboral y su nivel de motivación.

Sólo el 11 por ciento de los encuestados declararon estar muy satisfechos con su entorno laboral; también eran los que presentaban un mayor grado de motivación. Estos encuestados se mostraron de acuerdo con que su espacio de trabajo les permite:

98%	Concentrarse con facilidad
97%	Libertad y facilidad para expresar y compartir sus ideas
95%	Trabajar en equipo sin interrupciones ni interferencias
88%	Escoger dónde trabajar en la oficina en función de la tarea que realice en cada momento
95%	Sentirse relajado, tranquilo
97%	Sentirse parte de la empresa y su cultura

COSTE DE LA FALTA DE COMPROMISO

EE.UU.	$450 – 550B
Alemania	€112 – 138B
Australia	$54.8B
Reino Unido	£52 – 70B

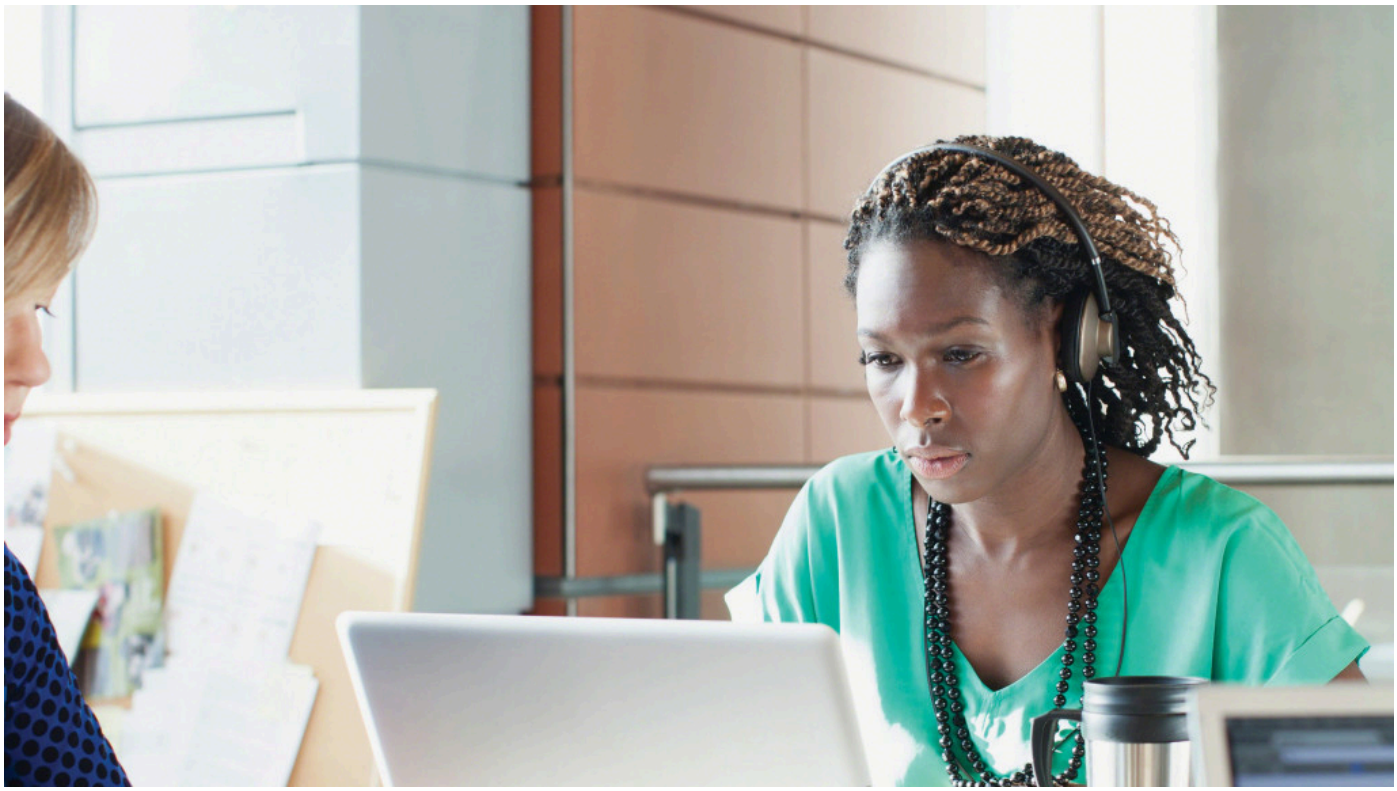
2013 Informe sobre el estado global del entorno y la satisfacción laboral, Gallup

UNA EPIDEMIA DE SOBRECARGA

Líderes influyentes están poniendo de relieve los efectos negativos relacionados con los entornos de trabajo saturados de estímulos. De acuerdo con Susan Cain, autora del bestseller, «Quiet: The Power of Introverts in a World that Can’t Stop Talking», muchas personas trabajan mejor cuando no tienen a su alrededor constantemente a otras personas. A pesar de esto, sostiene, el trabajo en equipo se antepone a menudo a todo lo demás. El resultado puede ser un fenómeno psicológico que se ha denominado como «pensamiento grupal»: la tendencia natural de las personas a rendirse a la presión de los compañeros y estar de acuerdo con los demás en lugar de arriesgarse a quedarse aislados aportando un punto de vista diferente.

La solución, según Cain, «no está en dejar de colaborar cara a cara, sino en mejorar la forma en la que lo hacemos». En lugar de proporcionar solo entornos de trabajo abiertos, Cain insta a las organizaciones a «crear entornos en los que las personas puedan circular libremente en un caleidoscopio variante de interacciones», y puedan irse después a espacios privados cuando quieran concentrarse o simplemente estar a solas.

David Rock, un asesor de gestión de rendimiento y autor de «Your Brain at Work», ha centrado la discusión alrededor de los últimos descubrimientos realizados en el campo de la neurociencia. La mayoría de los trabajadores, afirma, sufren de «una epidemia de sobrecarga» debida a un aumento enorme en la cantidad de información que se espera que gestionemos a diario y un aumento significativo de las distracciones que se interponen en nuestro camino. La ciencia ha demostrado que la corteza prefrontal del cerebro humano, que es donde tiene lugar la mayor parte de los procesos de los trabajos intelectuales, es pequeña, necesita mucha energía y se distrae muy fácilmente, afirma Rock. El trabajo de muchos investigadores ha demostrado que la idea de que las personas pueden realizar varias tareas a la vez es una mera ilusión. El ser humano solo puede prestar atención total y controlada a una cosa al mismo tiempo. Cuando intentamos prestar atención al mismo tiempo a dos tareas que dependan de la memoria, nos distraemos fácilmente y acabamos por no hacer bien ninguna de las dos. Debido a esta realidad, lograr el máximo rendimiento en los entornos de trabajo actuales es mucho más complicado que lo que lo era hace tan solo unos años.



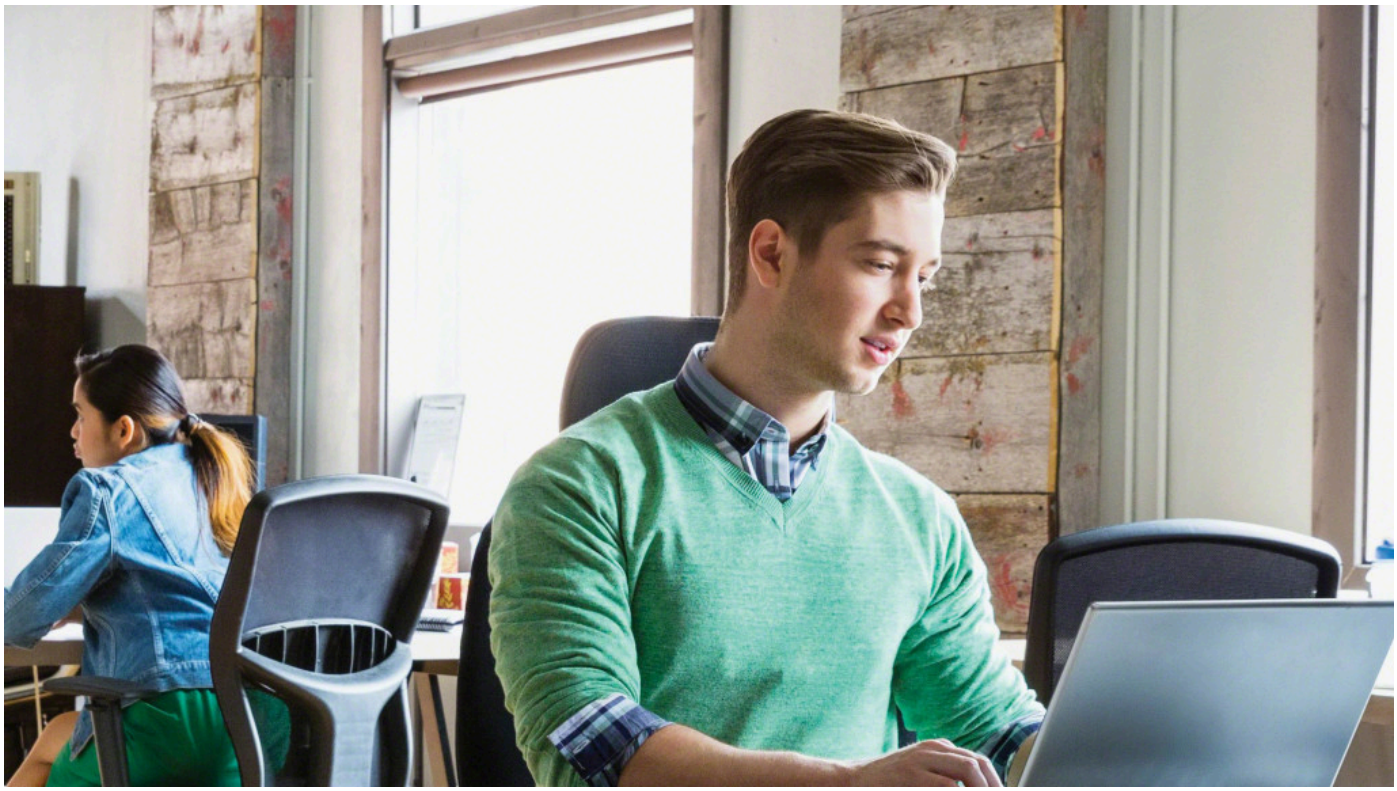
«Al mejorar la manera en la que compartimos la información creando softwares, técnicas y herramientas para la colaboración, hemos logrado que la información viaje literalmente a la velocidad de la luz. Y debido a esta eficacia en el flujo de la información y de las comunicaciones, nos estamos encontrando con el cuello de botella definitivo, que es el de nuestra capacidad para prestar atención y tomar decisiones. Una mañana cualquiera, al comprobar el correo, las personas tienen que procesar en media hora lo que un cerebro normal tardaría en procesar probablemente uno o dos días a un ritmo adecuado… Definitivamente estamos poniendo a prueba nuestras capacidades», afirma Rock.

Las personas que trabajan en oficinas pueden sufrir distracciones producidas por la información digital y por las personas hasta cada 3 minutos. Esta interrupción en su atención tiene un destructivo efecto dominó, porque, según un estudio reciente realizado en la Universidad de California, la mente necesita hasta 23 minutos después de una distracción para volver a la tarea que tenía entre manos.

El problema, explica Rock, es que la red del cerebro que controla los impulsos (conocida como el sistema de frenado del cerebro) se cansa con facilidad. Esto significa que una vez que algo nos distrae, es más difícil impedir que otra cosa nos distraiga. Él compara esto con el uso del pie para frenar en una moto. «Su pie actuando como freno en una moto es muy eficaz hasta que empieza a desplazarse. El tema de las distracciones es similar. Antes de distraerse, puede evitar distraerse. Pero una vez que comienza a distraerse (una vez que la moto comienza a moverse), sus frenos ya no funcionan tan bien»

¿EXPOSICIÓN EXCESIVA?

Las percepciones espaciales han jugado un papel importante en la supervivencia del ser humano y aún a día de hoy, algunas implicaciones importantes de nuestro pasado evolutivo permanecen arraigadas en nuestra psique.



«Preferimos escenarios que nos permitan ver claramente lo que sucede a nuestro alrededor (espacios abiertos que ofrezcan una posición estratégica amplia como parte de un grupo), así como lugares de refugio donde poder escondernos si fuese necesario», explica Meike Toepfer Taylor, investigadora de diseño de Coalesse. En otras palabras, aunque las zonas de reunión y las cuevas de nuestros ancestros han sido reemplazados en nuestras oficinas actuales por lugares de reunión y enclaves privados, las personas siguen necesitando instintivamente ambos tipos de entornos.

“Las distracciones externas (como los sonidos o las imágenes) pueden controlarse en el entorno, pero, en realidad, corresponde a cada persona encontrar el modo de controlar las distracciones internas. Una de las lecciones importantes de nuestro estudio es que el modo en que cada persona controla las distracciones es muy diferente.”

DONNA FLYNN

Parece que ahora en muchas compañías se hace demasiado hincapié en los espacios abiertos y no el suficiente en los espacios cerrados y privados.

«Muchas empresas tienen problemas para equilibrar el uso de espacios privados y abiertos», afirma Flynn. «Existe una cantidad enorme de pruebas de que la falta de privacidad hace que las personas se sientan demasiado expuestas en los espacios de trabajo actuales, lo que pone en peligro tanto su compromiso como su bienestar cognitivo, emocional e incluso físico. Las empresas están haciéndose preguntas del tipo a «¿Nos hemos pasado con el espacio abierto? ¿O no lo hemos hecho bien? ¿Cuál es la fórmula? ¿Qué tipo de espacio de trabajo deberíamos crear?»

Flynn afirma que la necesidad de aumentar la privacidad es un problema que concierne tanto a las personas como a las empresas y que requiere nuevas ideas sobre cómo debería diseñarse de forma eficaz el espacio de trabajo.

La mayoría de las personas piensan en la privacidad desde el punto de vista de otras personas molestándonos, pero en realidad se trata de un problema de control, afirman los investigadores de Steelcase.

«Cuando Steelcase comenzó a estudiar la privacidad a principios de los años 80, los investigadores se centraban en el aspecto físico de la privacidad: Lo que se escucha, lo que se ve, cómo definir el espacio y qué tipo de información se desvela y cuál se oculta. Este era un modelo bastante bueno de privacidad acústica, visual, territorial y de la información, que se aplicaba a lo que en aquella época era un mundo sin Internet. Pero ahora vivimos en un mundo con Internet. Las tecnologías han invadido la privacidad de las personas y nos hemos dado cuenta de que debemos mirar la privacidad desde una nueva perspectiva», explica Melanie Redman, una de las investigadoras de WorkSpace Futures de Steelcase, que obtuvo nuevos insights sobre privacidad encuestando y entrevistando durante 2012 a trabajadores de América del Norte, Europa y Asia.

«Cuando comenzamos nuestro reciente estudio sobre privacidad nos dimos cuenta de que sabíamos mucho sobre espacios para trabajo individual, pero no sabíamos tanto como queríamos sobre la necesidad de privacidad del ser humano». De modo que nos centramos en eso: comenzar con las necesidades fundamentales de las personas en lugar de comenzar con el espacio».

PRIVACIDAD EN UN ENTORNO FÍSICO

Según los estudios de Steelcase, las personas evalúan instintivamente cuatro mecanismos, a menudo interrelacionados, que determinan si un espacio puede ofrecerles la experiencia de privacidad que buscan:

Privacidad acústica: El no ser molestado por el ruido y/o poder crear su propio ruido sin molestar a otros.
Privacidad visual: El no estar a la vista de otros y/o librarse de las distracciones visuales.
Privacidad territorial: El adueñarse de un espacio y controlarlo como si fuera propio (la privacidad olfativa es un subconjunto).
Privacidad de la información: El mantener la confidencialidad de información (analógica y/o digital) y/o las conversaciones.

Como resultado de su trabajo, los investigadores de Steelcase volvieron a formular el contexto psicológico básico de la privacidad individual en dos esferas: control de la información (lo que otros pueden saber sobre nosotros) y control de los estímulos (gestión de las distracciones). Encontraron patrones consistentes a escala global: Los trabajadores actuales, de forma repetitiva, se exponen y se ocultan, buscan estímulos y los bloquean.

«Lo que más nos sorprendió fue lo universal que es la necesidad de privacidad en el mundo actual. Esperábamos que en países como China, con una cultura muy colectivista, la necesidad de privacidad fuese menor que la de países como Estados Unidos, donde se premia el individualismo. Pero lo que descubrimos fue que todas las personas quieren disponer de privacidad a ratos. En culturas diferentes puede que las personas busquen privacidad por otros motivos y de formas que estén permitidas en su cultura, pero la necesidad de privacidad ocasional (tanto en el trabajo como en público) es tan fundamental para las personas como lo es el relacionarse con los demás», afirma Wenli Wang, que dirigió el estudio de privacidad de Steelcase en China.

Las personas de los países occidentales buscan privacidad en el trabajo con mayor frecuencia para mantener conversaciones confidenciales, mientras que en China, el principal motivo es mantener tanto la información como a uno mismo fuera de la vista de los demás, explica Wang. «En China las personas no piensan sobre la privacidad individual del mismo modo que lo hacen los occidentales. En Occidente se trata principalmente de controlar los estímulos. En China las distracciones no preocupan tanto. En el país asiático preocupa más controlar la información, esto es, mantener la información personal fuera del alcance de los demás y evitar que otras personas te vean. Esto, en el trabajo, supone un reto, porque la densidad de los puestos de trabajo es bastante extrema y por lo general no se dispone de opciones en el espacio de trabajo para realizar una llamada personal o mantener una conversación personal».

PRIVACIDAD: UN ASUNTO ATEMPORAL

El clamor de la privacidad en el trabajo no es algo nuevo. De hecho, los conceptos de diseño de oficinas han estado rondando a su alrededor durante décadas. El mobiliario para espacios abiertos que se desarrolló a finales de los 60 para dar cabida a un número de trabajadores cada vez mayor, fue previsto como una manera de proporcionar más privacidad que las filas de mesas en grandes habitaciones donde las personas en puestos de trabajo no relacionados con la dirección habían trabajado habitualmente en el pasado. Por supuesto también aprovechaba al máximo las superficies y reducía los costes. Con el tiempo, este enfoque siguió evolucionando. En Norteamérica muchas organizaciones migraron de forma intencionada hacia el concepto de cubículos como método para allanar las jerarquías, dividir los silos funcionales, mejorar la colaboración y crear una organización más orientada al trabajo en equipo.

Para comprender mejor las cambiantes necesidades y expectativas de los entornos de espacios de trabajo, Steelcase encargó en 1978 a la empresa de estudios de opinión Louis Harris and Associates, Inc., que llevase a cabo un estudio pionero sobre las actitudes de los trabajadores, de los planificadores de oficinas corporativas y de los diseñadores de oficinas profesionales con respecto a sus oficinas. Los resultados mostraron que las consideraciones relacionadas con la privacidad eran muy importantes para los trabajadores y eran, en general, los aspectos menos satisfactorios de sus entornos de trabajo. Aunque la privacidad siguió siendo un problema, el sexto y último estudio de Lou Harris, llevado a cabo en 1991, reveló que se estaban produciendo cambios. Los trabajadores de 1991 seguían invirtiendo más de la mitad de su tiempo trabajando a solas, pero las organizaciones estaban comenzando a responder a la creciente necesidad de obtener en menos tiempo unos resultados laborales mejores y más eficaces, y para ello era necesario aumentar la colaboración. Al mismo tiempo, el uso de ordenadores portátiles y el software de presentaciones visuales PowerPoint simplificó la tarea de compartir información dentro de un grupo. Más trabajadores reportaron en 1991 que había zonas en las que podían reunirse y hablar de manera informal de las que había dos años atrás (51 por ciento frente al 46 por ciento que había en 1989).

A principios de los 90, la tendencia hacia la colaboración ya estaba bien establecida y el péndulo comenzó a alejarse de la privacidad. De acuerdo con una encuesta independiente realizada por Steelcase en 2000, casi la mitad de los trabajadores (48,9 por ciento) quería más acceso a sus compañeros en su entorno de trabajo, en comparación con un minoritario 27 por ciento que creía que había muy poca privacidad. Además, uno de cada 10 encuestados (9,6%) afirmó que el entorno de trabajo de su organización tenía demasiada privacidad.

El valor de la colaboración se ha reconocido tanto desde principios de los 90, que, especialmente en el sector tecnológico, las industrias creativas y los países con culturas igualitarias, como la de los Países Bajos, incluso los directores han decidido dejar sus despachos privados a favor de entornos abiertos que ofrecen la ventaja de poder compartir información más fácilmente para tomar mejores decisiones más rápidamente.

Actualmente, aproximadamente el 70 por ciento de los espacios de oficinas de los Estados Unidos tienen alguna forma de espacio abierto, de acuerdo con la Asociación internacional de instalaciones administrativas. Con el tiempo, estos puestos de trabajo se han abierto más y se han hecho bastante más pequeños. En Norteamérica, la cantidad de espacio asignada a cada trabajador se ha reducido desde una media de 46 m2 en los años 70 hasta una media de 20 m2 en 2010 y 16 m2 en 2012, afirma CoreNet Global, y se prevé que en 2017 haya caído hasta los 9 m2 . Al mismo tiempo, se ha reducido la altura de los paneles desde 1,4 m hasta 1,2 m o menos. Y en muchas de las oficinas actuales, los paneles han desaparecido por completo a favor de espacios abiertos o puestos de trabajo bench, utilizados a menudo como «mesas calientes» compartidas en lugar de mesas asignadas de forma individual.

Aunque las tecnologías han hecho que el trabajo sea más móvil, la mayoría de las personas de todo el mundo siguen haciendo la mayor parte de su trabajo (o todo su trabajo) en zonas con un espacio personal cada vez más pequeño y pocos espacios donde poder tener privacidad. Mientras tanto, el trabajo que hacen tiene una complejidad y un ritmo cada vez mayor, con el fin de satisfacer las necesidades de creatividad e innovación que rigen la economía actual.

«La realidad es que no existe una única solución que valga siempre para todos. La privacidad comprende numerosas necesidades y comportamientos distintos.»

MELANIE REDMAN

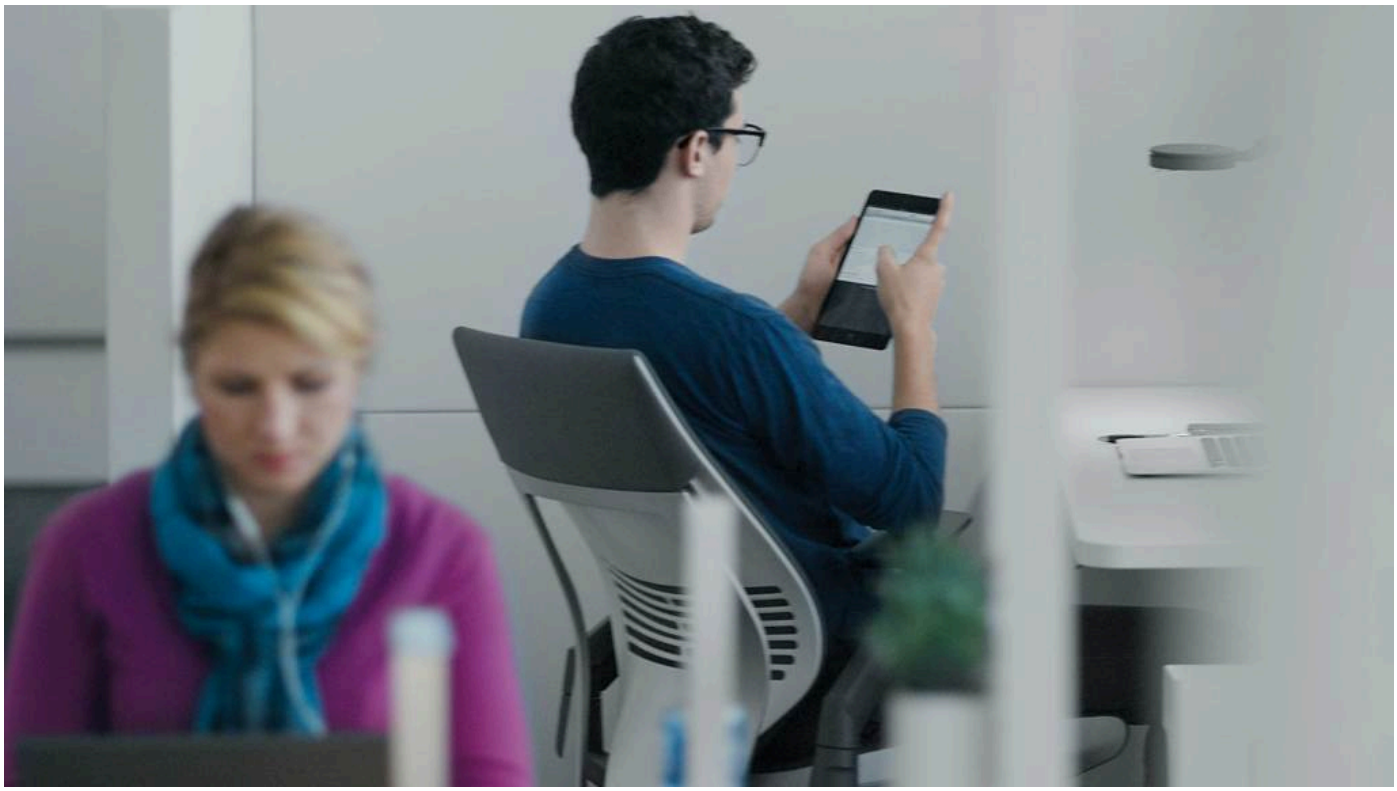
Algunas de las tensiones de los entornos de trabajo actuales se pueden asociar sin duda al hecho de que se está poniendo en peligro el espacio personal. Taylor afirma que muchas personas están trabajando habitualmente con compañeros cerca o incluso en el rango de espacio íntimo. Esta invasión no solo se produce en el espacio físico. También sucede en el mundo digital, al realizar videollamadas desde un dispositivo móvil, que coloca a la otra persona a una distancia inferior a la del brazo. Por el contrario, una configuración de videoconferencia que sitúe a los miembros de equipos distribuidos «a lo largo de una mesa compartida» da lugar a un intercambio entre compañeros mucho más natural y agradable.

“Para alguien como yo que se crió en el sur profundo de los EE.UU. y ahora vive en Shanghái, resulta fascinante lo mucho que la gente es diferente y lo mucho que se parecen.”

WENLI WANG

Aunque existan diferencias culturales en lo que respecta a la privacidad y a las formas consideradas como aceptables para lograrla, el trabajo realizado por Steelcase con empresas de todo el mundo ha demostrado que los protocolos organizativos acaban habitualmente con las normas de una nación en un corto período de tiempo, dice Redman. En cualquier cultura, destacan los investigadores, la privacidad depende en última instancia del individuo. Esto significa que la privacidad que cada persona desea depende de su personalidad y del estado mental que tenga en el momento, así como de la tarea en cuestión.

«Aunque un entorno determinado puede proporcionar los estímulos necesarios para realizar un trabajo creativo un día determinado, ese mismo entorno podría ser una fuente total de distracción al día siguiente», afirma Redman. Es más, dice Wang, el estudio de Steelcase recalcó que la privacidad mental y la física, aunque a menudo estén relacionadas, no son necesariamente equivalentes. «Las personas querían tener su propio espacio, es decir, su propio espacio mental, con la libertad y seguridad necesarias para hacer y pensar lo que deseen sin que nadie les juzgue».



CINCO INSIGHTS SOBRE PRIVACIDAD

«Cuando las personas dicen que necesitan algo de privacidad, puede significar cosas muy diferentes. Ahondando en las experiencias de privacidad que buscan las personas, fuimos capaces de identificar cinco insights clave», afirma Redman. «Como resultado de nuestro estudio, convertimos estos cinco insights en un conjunto de principios para experimentar la privacidad individual. Examinar cada uno de los cinco principios de forma independiente permite comprender mejor las necesidades de privacidad del ser humano».

Mediante la síntesis de las conclusiones de estudios académicos con sus propias investigaciones primarias, los investigadores de Steelcase identificaron y definieron estas cinco experiencias de privacidad.

1. ANONIMATO ESTRATÉGICO: SER DESCONOCIDO/«INVISIBLE»
La capacidad de convertirse en un ser anónimo es un aspecto clave de la privacidad, puesto que libera de las limitaciones propias de la vigilancia social normal. Ser desconocido permite a las personas evitar las interrupciones, expresarse de nuevas maneras y probar nuevos comportamientos. Lo importante es que sea un anonimato estratégico, es decir, que los individuos decidan cuándo y por qué desean disfrutar del anonimato. Por ejemplo, cuando una persona va a una cafetería a realizar un trabajo que requiere concentración, a menudo desea bloquear las distracciones sociales del espacio de trabajo. La atmósfera de personas desconocidas puede ser ideal para estimular el pensamiento sin distraerse.

Ejemplos:

- Ir a trabajar a una cafetería o a otro lugar en el que nadie nos conozca
- Participar en discusiones on line con una identidad ficticia

2. EXPOSICIÓN SELECTIVA: DECIDIR LO QUE OTROS PUEDEN VER

Nuestros pensamientos y sentimientos más profundos, nuestra información más personal y nuestras extravagancias solo pueden desvelarse si nosotros lo queremos. Las personas deciden desvelar determinada información a ciertas personas u organizaciones y otra información a otras personas. La construcción de la identidad es un concepto ya asentado en las ciencias sociales, mediante el que se reconoce que las personas se comportan de manera diferente ante personas diferentes. Hoy en día, donde la información personal se comparte a través de nuevos canales, las personas plantean nuevas cuestiones sobre qué información se puede divulgar de forma segura. Aunque la decisión de compartir información implica sopesar los beneficios y los riesgos, la elección es distinta para cada persona. La cultura, el sexo y la personalidad influyen a la hora de decidir mediante inhibiciones o permisos implícitos, así como en la comodidad personal. Los comportamientos que en una cultura se permiten, como en China, donde es habitual tomarse una siesta en el trabajo, o en España, donde se considera normal tomarse una copa de vino con la comida, pueden estar mal vistos en otras partes del mundo.

Ejemplos:

- Optar por una llamada telefónica en lugar de una videoconferencia
- Decidir qué elementos personales mostrar en un puesto de trabajo

3. CESIÓN DE CONFIDENCIAS: COMPARTIENDO LO PRIVADO

La privacidad no solo consiste en estar solo. También buscamos privacidad con un grupo seleccionado de personas. Cuando decidimos compartir información personal o nuestras emociones con otra persona, existe una cierta confianza implicada: se da por sentado que la otra persona comprende que la información compartida no es de uso público. En el trabajo diario se dan muchas situaciones en las que pequeños grupos (de dos o tres personas) desean compartir información confidencial. Pero la mayoría de los espacios de trabajo actuales son abiertos y es difícil encontrar en ellos un lugar donde poder mantener ese tipo de conversación sin planificarlo con antelación. En demasiados casos esta realidad se traduce en la pérdida de oportunidades.

Ejemplos:

- Hablar sobre una situación personal con un compañero de trabajo
- Realizar una evaluación de rendimiento con el jefe

4. AISLAMIENTO INTENCIONADO: AUTOPROTECCIÓN

La seguridad personal no solo consiste en protegerse del daño físico. También existe un importante componente psicológico. La sensación de invasión personal de la que habla la gente tras un robo en el hogar indica la íntima relación que existe entre el territorio personal y el sentido de uno mismo. Las personas toman medidas activas para evitar este tipo de intrusiones. Aunque en el trabajo se produzcan experiencias menos traumáticas que la producida por el robo de los efectos personales, las personas experimentan una sensación similar de invasión y buscan formas de protegerse de las distracciones y de las miradas indiscretas. La autoprotección también puede consistir en desarrollar un punto de vista sin la influencia del grupo, de modo que, cuando el grupo se reúna para colaborar, los individuos puedan aportar insights más sólidos y persuasivos a los desafíos presentados.

Ejemplos:

- Utilizar auriculares para bloquear las distracciones producidas por los sonidos
- Sentarse con la espalda apoyada en una pared
- Ocultar la pantalla del ordenador

5. SOLEDAD INTENCIONADA: SEPARARSE DEL RESTO

El aislamiento es un estado mental: una persona puede sentirse aislada con respecto a un grupo aunque este la rodee. Pero la soledad es física: separarse de forma intencionada de un grupo para concentrarse, recargar las pilas, expresar emociones o realizar actividades personales. Puede que las personas de culturas individualistas, como es la de Estados Unidos, den por sentado que necesitan momentos de soledad, pero incluso en una cultura colectivista, como es el caso de la cultura china, estar a solas a veces es una necesidad fundamental.

Ejemplos:

- Encontrar espacios cerrados
- Salir
- Sentarse en la esquina vacía más alejada de una habitación grande

EL PARADIGMA DE LA PRIVACIDAD

A medida que los investigadores sacaban las conclusiones de su trabajo, quedaba claro que para satisfacer las necesidades de privacidad de las personas, es necesario proporcionarles entornos diferentes.

«Hay una tendencia a pensar en la privacidad principalmente en lo que respecta al despacho privado. Este paradigma se ha integrado en el diseño del espacio de trabajo», afirma Flynn. «Nuestro estudio confirmó que las personas buscan privacidad por diversos motivos y que la desean durante diversos períodos de tiempo. En algunas ocasiones puede consistir en encontrar un lugar donde poder estar sentado y concentrado una hora y en otras ocasiones puede consistir en estar tranquilo durante 20 minutos entre reuniones de gran intensidad para descansar la mente y aclarar las ideas. Vemos oportunidades para reinventar los espacios privados en todo el rango de espacios de trabajo con el fin de ofrecer a las personas zonas que puedan ser muy personales y personalizables cuando ellas lo necesiten. Disponer de opciones y de determinado control a la hora de trabajar es fundamental para el bienestar y el rendimiento de las personas».

«La privacidad no solo consiste en colocar cuatro paredes y una puerta», afirma Redman. «Puedes tener cierta privacidad tanto con dos paredes como en espacios abiertos. Depende del tipo de experiencia que estés buscando».

«Lo que hemos descuidado al esforzarnos en el trabajo de colaboración ha sido el valor del tiempo personal.»

DONNA FLYNN

Aunque no estén cerrados, los entornos informales que satisfacen las necesidades de las personas de forma evidente pueden dar una mayor sensación de privacidad que los entornos impersonales e institucionales. Algo tan simple como la sillería de salas de espera con respaldos altos puede envolver a una persona en un pequeño refugio semiprivado.

Para la mayoría de los trabajadores, las necesidades de privacidad varían a lo largo del día entre el trabajo colaborativo y las tareas que requieren una leve concentración individual, como comprobar los correos, y aquellas que requieren una elevada concentración individual, como es el análisis de datos o la creación de algo nuevo. Mihaly Csikszentmihaly está muy valorado entre los psicólogos que dicen que los humanos están programados para buscar complejos desafíos en los que sumergirse, logrando un estado de conciencia que él describe como flujo. Por supuesto, la privacidad por sí sola no puede garantizar el flujo, pero evidentemente la falta de privacidad impide que este se pueda producir.

Por mucho que las personas estén programadas para obtener logros individuales, también lo están para buscar el trabajo en equipo. Trabajar en privado todo el tiempo puede tener un efecto negativo en el rendimiento tan importante como trabajar siempre en equipo, y según David Rock, supone un riesgo para la salud equivalente al del tabaco.

«Las interacciones sociales son una delicia para el cerebro», explica. «A nuestro cerebro le encanta interactuar con las personas, es una parte muy importante para mantenernos vivos».

Puesto que nuestros cerebros son muy sociales, si alguien pasa delante de nuestra mesa, no podemos evitar mirar, indica. «Es como la reacción al golpearte el nervio de la rodilla. De modo que ya sea una persona que pasa delante de nuestra mesa o alguien que nos envía un correo electrónico, estas distracciones son muy difíciles de evitar. Por tanto, tenemos que crear tiempo y espacio para anular estas cosas y poder concentrarnos en profundidad. Si hablamos de colaboración en su sentido más puro, vemos que se trata de poder reunirse y hacer visibles las ideas, así como de poder apartarse y hacer trabajo sin distracciones y volver a reunirse a continuación. De modo que la oportunidad consiste en ser capaces de reflexionar y volver a reunirse después, reflexionar y reunirse».

Puesto que la necesidad del ser humano de privacidad e interacción son el yin y el yang (esencialmente diferentes, pero complementarios), no existe un único tipo de espacio de trabajo óptimo.

«Lo que se ha pasado por alto en el esfuerzo de mejorar el trabajo colaborativo es el valor del tiempo que debe disfrutarse a solas para poder contribuir al esfuerzo colaborativo», afirma Flynn. «El valor del trabajo colaborativo no va a desaparecer. Nuestros estudios han demostrado que cuando mentes distintas se unen para resolver un problema, la solución obtenida suele ser de mejor calidad. Pero tenemos que reconocer que colaborar entre 8 y 10 horas al día acaba produciendo el desgaste de cualquiera. Para apoyar a las personas, es necesario darles la posibilidad de alternar entre el tiempo que pasan a solas y el tiempo que pasan en grupo, donde el ritmo consista en reunirse para pensar en un problema determinado y separarse a continuación para permitir la gestación de esas ideas. Ese es un ritmo muy importante y fundamental para las personas».

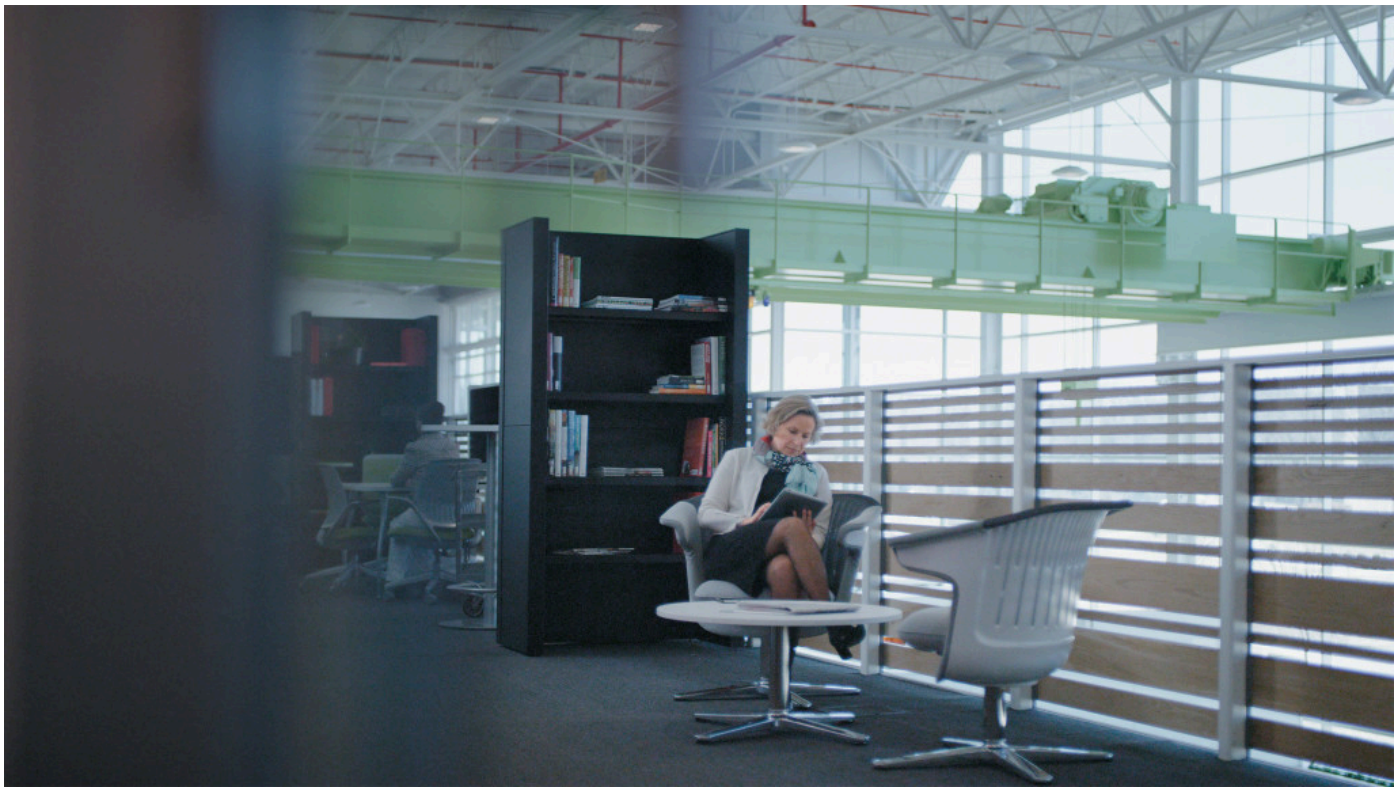
«Debemos encontrar el equilibrio entre los dos extremos del espectro», continúa. «El futuro realmente está en encontrar ese equilibrio, porque las personas van a seguir siendo móviles y van a seguir utilizando las tecnologías para mejorar, y como consecuencia surgirá la necesidad de tomar más decisiones individuales en todo el espectro».

“El modo de facilitar el desarrollo personal es ofrecer la posibilidad de pasar del tiempo personal al tiempo de colaboración, alternando entre el acercamiento para considerar un problema y el alejamiento para dejar permitir la gestación de esas ideas.”

DONNA FLYNN

CREACIÓN DE UN NUEVO ECOSISTEMA

El reto al que se enfrentan las empresas hoy en día es el de comprender las necesidades individuales de las personas en el espacio de trabajo. Debido especialmente a la saturación generada por las conexiones tecnológicas y personales, la mayoría de los trabajadores de hoy en día trabajan en un escenario informativo denso. Disponer de un punto de vista amplio de miras en lo que respecta al trabajo colaborativo es más importante que nunca. Al mismo tiempo, esta intensidad hace que sea más importante disponer de espacios privados donde las personas puedan refugiarse.



Las personas somos criaturas sociales. No nos gusta que se nos aparte. Por ello, cuando estamos en grupo, nuestro cerebro hará que cambiemos de opinión para que estemos de acuerdo con los demás. Este es uno de los peligros de la colaboración permanente. Por ello, también es muy importante ofrecer a las personas la posibilidad de privacidad, para que puedan desarrollar ideas propias que aportar al grupo.

MELANIE REDMAN

Encontrar el equilibrio adecuado entre la privacidad y la colaboración consiste fundamentalmente en ofrecer a los individuos diversas opciones y un cierto control sobre su entorno.

No existe un tipo de entorno de trabajo único que pueda proporcionar el equilibrio adecuado entre la colaboración y la privacidad. Pero si los trabajadores pueden elegir alguna de las opciones de una tipología de espacios (un ecosistema de zonas y entornos relacionados entre sí que cubren sus necesidades físicas cognitivas y emocionales), pueden obtener inspiración y energía de otras personas y recargar las pilas mediante la calma que proporciona la privacidad.

También es fundamental ofrecer a los trabajadores una tipología de posturas que ofrezca apoyo para diversas posturas de relajación y recuperación y para los diversos modos de trabajo. Además dicha tipología debe proporcionar los beneficios para la salud que se obtienen al moverse a lo largo del día.

ILos insights obtenidos mediante los estudios sugieren que para que una persona se sienta realizada en su trabajo, debe disponer de oportunidades y experiencias que le permitan realizar su trabajo lo mejor posible, tanto a solas como en grupo. En todo el mundo está comenzando a extenderse la idea de que la privacidad en el trabajo no es algo que debería proporcionarse como un símbolo del estatus o una recompensa para un grupo reducido al que se le proporciona despachos privados. En su lugar, al ofrecer espacios repartidos por toda la organización (en todos los países, puestos e incluso grupos demográficos) donde todos los empleados puedan disfrutar de momentos de privacidad, las empresas pueden obtener importantes beneficios: un mayor compromiso, una colaboración más estrecha, una mayor productividad, un mayor bienestar de los empleados y, por última instancia, la capacidad de innovación que define el éxito empresarial hoy en día.

LA SOLUCIÓN A LA PRIVACIDAD

Optimización del espacio para ofrecer a los empleados más opciones y control

Aunque la privacidad es una necesidad universal en los espacios de trabajo, las preferencias personales, los contextos espaciales y las normas culturales son factores clave a la hora de diseñar con éxito entornos que ofrezcan privacidad, afirman los investigadores de Advanced Applications de Steelcase.

Los entornos muy diferenciados permiten a los usuarios elegir el espacio más adecuado para su trabajo, estado de ánimo y personalidad, lo que confiere a la experiencia de la privacidad un carácter personal. El contexto de los espacios de privacidad dentro del ecosistema de espacios de trabajo es otro factor a tener en cuenta; el mismo tipo de entorno de privacidad puede proporcionar experiencias muy distintas en función de su adyacencia, ubicación y nivel de exposición a su alrededor. El contexto es un factor importante a la hora de determinar qué tipo de limitación tendrá más éxito en una ubicación determinada y, por consiguiente, cuánto se utilizarán los espacios. Las percepciones y los valores culturales (tanto para las distintas regiones geográficas como para las organizaciones) deben respetarse e integrarse en el diseño.

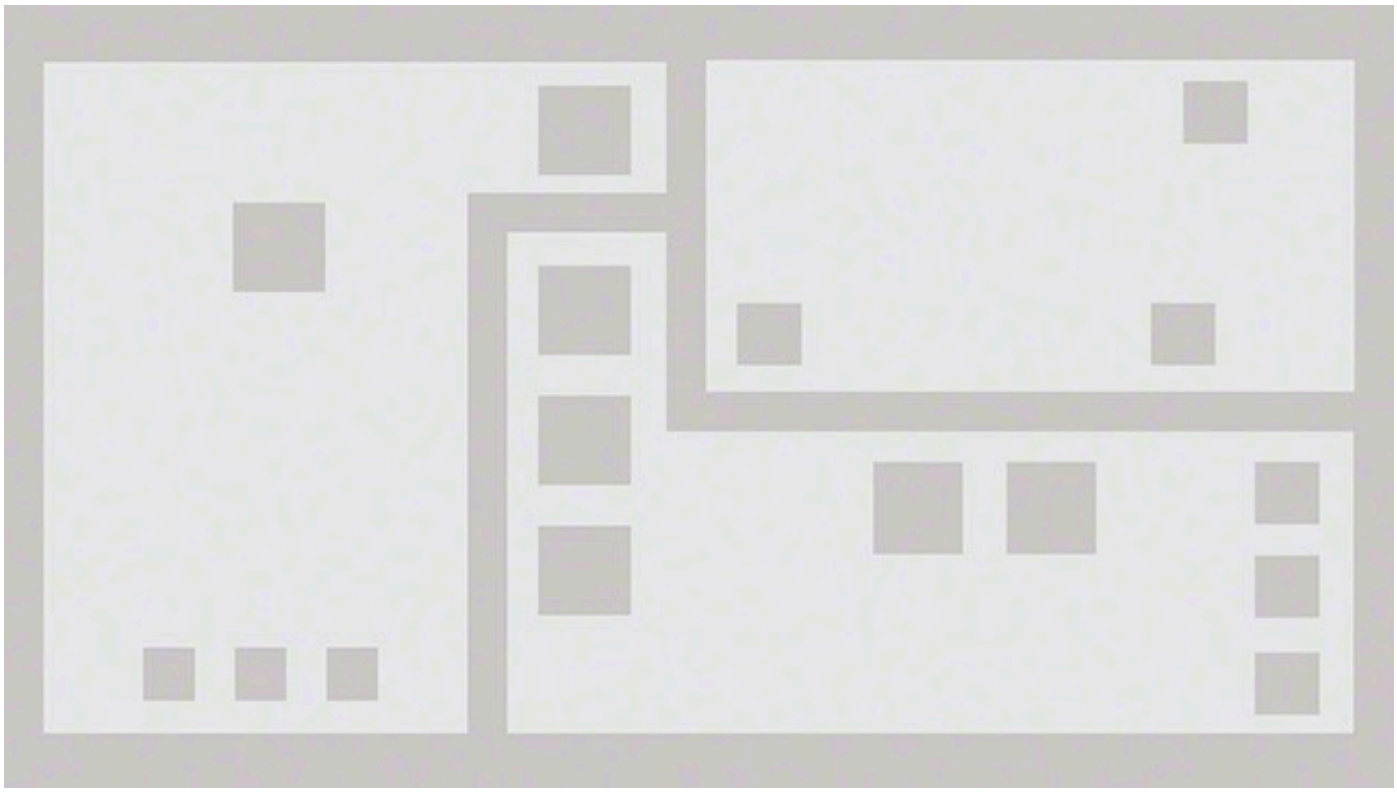
Es importante tener en cuenta que los límites de los espacios de privacidad pueden ser abiertos, apantallados o cerrados, así como que la privacidad puede ser una experiencia individual, de equipo o individual en grupo. Además de disponer de espacios para el retiro personal, poder mantener conversaciones privadas o realizar trabajo concentrado sin estar a solas también son dimensiones importantes de la privacidad de los espacios de trabajo. Para satisfacer todo el abanico de necesidades de privacidad, es necesario proporcionar espacios para pequeños grupos, así como para individuos. A la hora de planificar también debería tenerse en cuenta que la privacidad personal puede lograrse en espacios designados para el trabajo en equipo si se acompaña de estrictos protocolos organizativos.

MARCO DE DISTRIBUCIÓN DE LA PRIVACIDAD

Inspirados por nuestros estudios, hemos identificado diversos enfoques de planificación que resuelven el problema de la privacidad dentro de un espacio de trabajo. La mejor opción para cualquier organización depende de su cultura, su estrategia de movilidad de la plantilla, sus procesos, protocolos y sus bienes inmobiliarios:

Modelo distribuido

integrados a lo largo de un espacio de trabajo proporcionan experiencias de privacidad a la carta, lo que permite a los trabajadores alternar rápidamente entre los modos de trabajo colaborativo y concentrado con la comodidad que supone el disponer de «lugares de escape» al alcance de la mano. La adyacencia a las rutas de tránsito es un atributo clave de este enfoque, y la cantidad y la variedad son otros factores importantes a tener en cuenta.



Modelo por zonas

sirve como conector de privacidad exclusivo, de forma parecida a la zona tranquila de una biblioteca. Este enfoque permite disfrutar de experiencias planificadas de privacidad de larga duración en una variedad de entornos. Además de la variedad, el éxito de un espacio depende del firme respeto de los usuarios hacia los protocolos de privacidad que reflejan tal compromiso de la organización con respecto a su importancia.

Una combinación de los modelos distribuidos y de zonas proporciona lo mejor de ambos enfoques: un práctico acceso a la privacidad a la carta y la capacidad de planificar por adelantado para disfrutar de privacidad garantizada según sea necesario.

ENCLAVES DE CONCENTRACIÓN

Este espacio ofrece la posibilidad de concentrarse en la tarea que estemos llevando a cabo. Mantener el bullicio fuera y permitir la concentración es imprescindible para algunos momentos del día. Este espacio individual compartido se puede reservar gracias a su sistema de reservas room wizard que permite organizar bajo demanda el tiempo que durará su utilización. El usuario tiene control sobre la transparencia, temperatura, iluminación y sonido de la sala y también puedo ajustar la altura en la que desea trabajar, de pie o sentado, reforzando así su bienestar.

- **Entorno :** Cerrado
- **Modos de privacidad:** Concentración profunda
- **Postura :** Lounge, De pie
- **Principios de privacidad:** Aislamiento intencionado, Soledad intencionada
- **Productos :** Archivo c:scape, Silla de trabajo, Gesture, Silla de delineante, Gesture, media:scape kiosk

ESPACIO PARA PROYECTOS

Un espacio compartido para el trabajo diario que da la posibilidad de pasar del trabajo de concentración a la colaboración informal rápidamente. Se puede reservar gracias a su sistema de reservas room wizard que permite organizar bajo demanda el tiempo que durará su utilización.

El usuario puede controlar su espacio gracias a la tecnología integrada y gracias a sus paredes modulares que permiten la ampliación si fuera necesario. Las mamparas ofrecen una barrera para proteger al equipo mientras les permite estar conectados con el resto del espacio abierto.

- **Entorno:** Protegido
- **Modos de privacidad:** Concentración profunda, Concentración superficial, Recobrar fuerzas
- **Posture:** Lounge, Sentado
- **Principios de privacidad:** Cesión de confidencias, Aislamiento intencionado
- **Productos:** Ottima, FlexBox, Silla de trabajo Gesture, Accesorios 1+1, Pufs B-Free, B-Free mesa, y taburete, Free Stand de Coalesse

ENCLAVES PARA VIDEOCONFERENCIAS

Un espacio privado para conectarse virtualmente o telefónicamente. Pensado para una sola persona que necesita estar completamente inmerso en una reunión. La tecnología está optimizada para 1 ó 2 personas que deseen conectarse a través de videoconferencia.

Permite el cambio de postura y gracias a media:scape se puede compartir el contenido rápidamente.

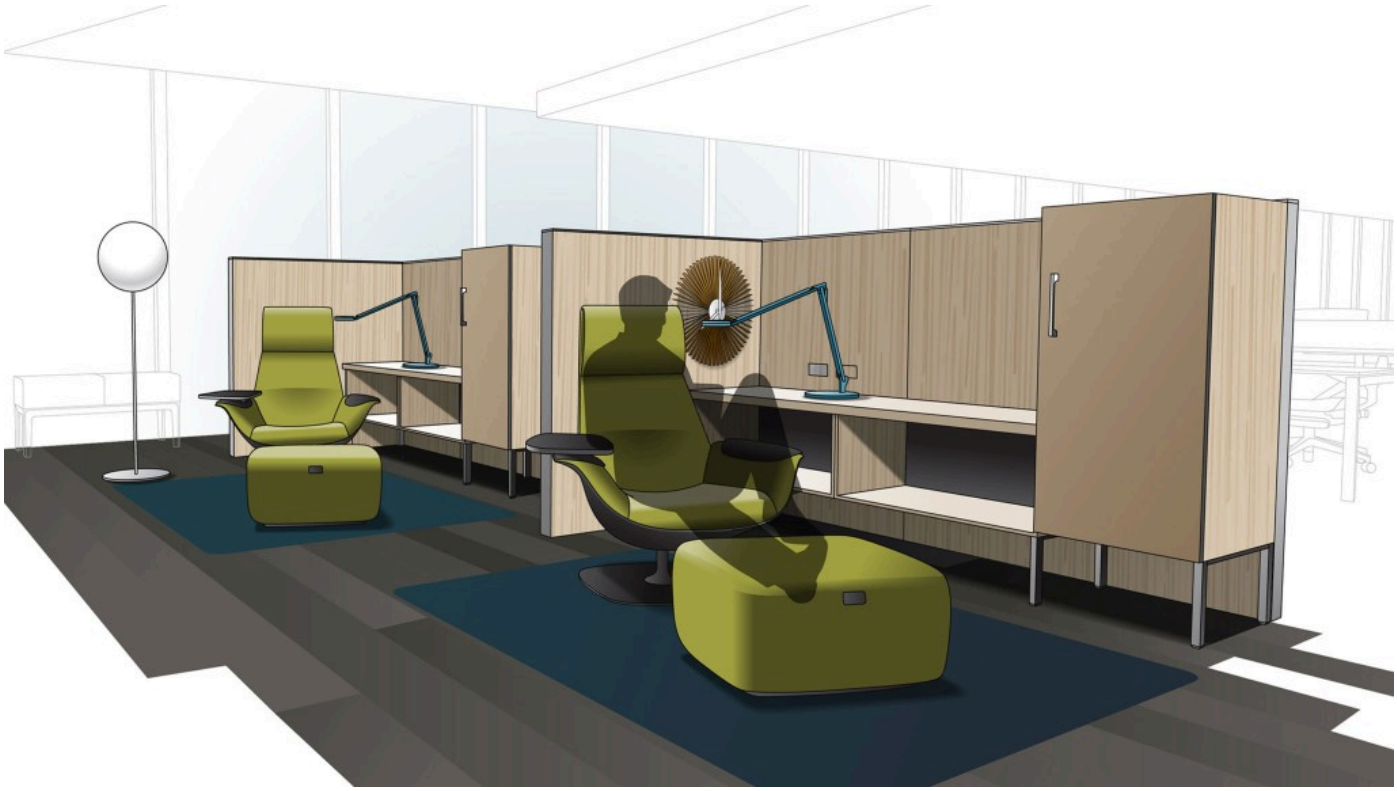
- **Entorno :** Cerrado
- **Modos de privacidad:** Concentración profunda
- **Postura:** De pie
- **Principios de privacidad:** Exposición selectiva, Aislamiento intencionado
- **Productos :** media:scape kiosk, Room wizard II, B-Free, Free Stand de Coalesse, Sofá Massaud de Coalesse

RETIRO PERSONAL

Espacio inspirador que ofrece la posibilidad de escapar sin necesidad de salir de la oficina.

Gracias a los paneles de separación se puede crear un espacio separado del resto ofreciendo una alternativa para la concentración y el retiro. El usuario puede controlar lo visible que desee estar y puede aportar su propia tecnología para obtener una experiencia de trabajo más enriquecedora.

El sofá aporta una postura relajada y permite almacenar material en el otomano. La iluminación es ajustable para poder adaptarla a la tarea que se esté realizando.



- **Entorno:** Protegido
- **Modos de privacidad:** Concentración superficial, Recobrar fuerzas
- **Postura:** Lounge
- **Principios de privacidad:** Aislamiento intencionado, Soledad intencionada
- **Productos:** Biombo B-Free, Sofá Massaud, y Otomano, Archivo bajo c:scape, Lámpara Dash

LOUNGE SEMI-CERRADO

Este es un espacio para poderse reunir de manera rápida y fácil y al estar protegido de las zonas de alrededor se puede compartir información confidencial sin ser interrumpido. El panel ofrece un sentido de control y la sensación de estar separado del resto del grupo. Está pensado para reuniones cortas que necesitan la interacción personal para grupos de 2 a 6 personas.

- **Entorno :** Protegido
- **Modos de privacidad:** Concentración superficia
- **Postura:** Lounge
- **Principios de privacidad:** Cesión de confidencias, Aislamiento intencionado
- **Productos:** media:scape lounge, Mesa Lagunitas

ZONA DE CONEXIÓN

Espacio optimizado para compartir información cara a cara. Ofrecer acceso a los usuarios para poder reunirse de manera formal e informal y zonas abiertas donde trabajar promueve la estrategia de ofrecer elección y control a los usuarios para elegir a lo largo del día dónde quieren trabajar

- **Entorno :** Cerrado
- **Modos de privacidad:** Concentración profunda, Concentración superficial
- **Postura:** Lounge, Sentado
- **Principios de privacidad:** Cesión de confidencias, Aislamiento intencionado
- **Productos :** Sofá Millbrae, Archivo c:scape, Room wizard II

ZONA PRIVADA 1

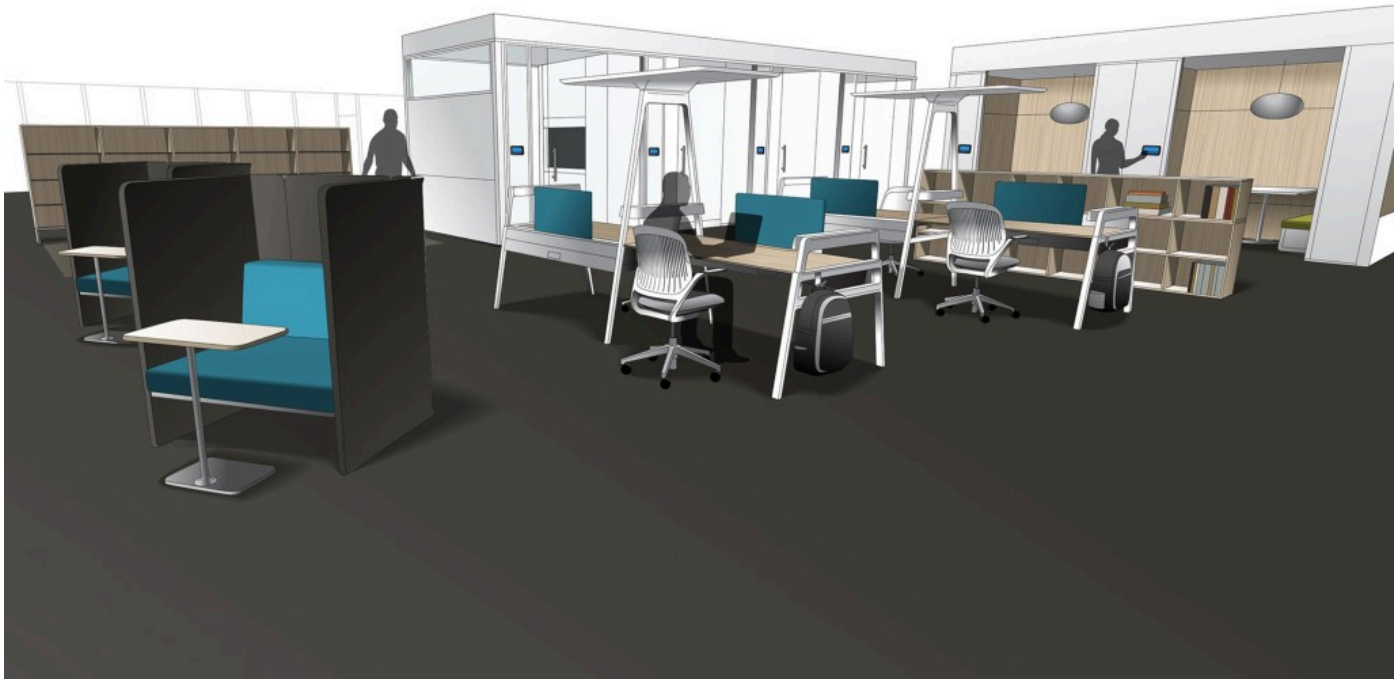
Un espacio privado que combina la tranquilidad y ambiente vibrante de una biblioteca. Es una zona destinada para crear un rango de experiencias de privacidad para los trabajadores ya que ofrece una paleta de espacios entre los cuales los usuarios pueden elegir en función de sus necesidades de ergonomía, de visibilidad y orientación.

Productos:

- **Espacio Abierto:** Lagunitas sofás y mesas de Coalesse, B-Free mesas, Gesture, Sofa Massaud y otomano de Coalesse, FlexBox, Lámpara Dash
- **Espacio Semi-Cerrado:** SW1 de Coalesse, Mesa Sebastopol de Coalesse, FreeStand de Coalesse, Lámpara Dash
- **Espacio cerrado:** Ology, Archivo c:scape, Pufs B-Free, Taburete Sit-stand, Lámpara de trabajo 1+1.

ZONA PRIVADA 2

Un espacio vibrante para el intercambio social con la cantidad de estímulos apropiados para ofrecer una sensación de energía a la vez que permite encontrar la privacidad necesaria. Aporta anonimato estratégico a los usuarios que es difícil encontrar en otros espacios de la oficina. En los espacios privados se puede ser anónimo e invisible al resto.



Productos:

- **Espacio Abierto:** Bench Ottima2 y sillas Cobi, Mesa y sofá lagunitas de Coalesse, FlexBox, Carro móvil
- **Espacio Semi-Cerrado:** Sofá Millbrae, Mesa Sebastopol de Coalesse, Hosu de Coalesse
- **Espacio Cerrado:** Pufs B-Free

ZONA PRIVADA 3

Para conseguir el equilibrio entre el usuario y el espacio es necesario crear experiencias con opciones para concentrarse y realizar el trabajo individual. Los usuarios pueden elegir el mejor sitio para realizar su trabajo y equilibrar su exposición personal gracias a las opciones que les ofrece el espacio: abierto, cerrado, conectado, desconectado, actividad pasiva o activa, etc.

Productos:

- **Espacio Abierto:** Ottima2, Gesture, Soto II, Lámpara Dash, Divisio, Carro móv
- **Espacio Semi-Cerrado:** media:scape Kiosk, Silla de delineante Gesture
- **Espacio Cerrado:** Mesa y sofa Lagunitas de Coalesse

Introducir un nuevo informe sobre el estado del espacio de trabajo global

1/3 de los trabajadores de las 17 economías más importantes del mundo están no comprometidos. El nuevo estudio realizado por Steelcase e Ipsos (empresa global de investigación) estudia el estado del espacio de trabajo y la relaciób n existente entre el compromiso y el ambiente de trabajo.

Productos