NÚMERO 10

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

steelcase.com/eu-es/360

Trabajo de verdad

Le sorprendería dónde se lleva a cabo

Una odisea del espacio

Nuestro viaje hacia una nueva cultura

Abriendo el camino a una nueva educación

Un nuevo giro en el aprendizaje basado en la práctica

360°

Acortando distancias

Aumentando el rendimiento de los equipos distribuidos

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

14-E0002073 *La revista 360°* la publica Steelcase. Reservados todos los derechos. Copyright 2015. Diseño de Plural, en colaboración con Steelcase.
El material de esta publicación no puede ser reproducido bajo cualquier forma, a menos que realmente quiera ayudar a las personas a disfrutar con su espacio de trabajo -no dude en preguntarnos primero.

Sobre este número

Hoy más que nunca, las organizaciones pretenden que los equipos resuelvan los retos a los que se enfrentan al hacer negocios en un mundo cada vez más interconectado y complejo. Cada vez es más lo que está en juego y la innovación ya no es la única preocupación de los líderes del mercado. Para cualquier negocio innovar es fundamental y requiere trabajo en equipo.

Con el fin de reunir distintas perspectivas y acelerar los resultados, actualmente hay muchos equipos formados por personas distribuidas por todo el mundo. Y puesto que ver a las personas con las que estás colaborando en tiempo real supone un gran número de ventajas, estos equipos están comenzando a utilizar las videoconferencias para colaborar a diario.

Aunque las videoconferencias ofrecen una enorme cantidad de contenido en comparación con otras tecnologías, también pueden exacerbar las tensiones que produce la disparidad de presencias, es decir, lo que sucede cuando la experiencia de las personas que trabajan de forma remota es inferior a la de las que trabajan en la misma ubicación.

La disparidad de presencias, que a menudo se malinterpreta o se ignora, tiene un efecto destructivo. Puede frenar el progreso, aumentar la desconfianza y reducir el nivel de compromiso. Cuando esto sucede, la recuperación de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) es muy negativa.

Gracias a sus estudios, Steelcase ha obtenido unos enormes conocimientos sobre el tema de la disparidad de presencias. Hemos logrado transformar estos conocimientos en soluciones eficaces de espacios de trabajo que combinan la experiencia física y la virtual con el fin de aumentar el rendimiento de los individuos, los equipos y las empresas en su totalidad.

Contenido

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

steelcase.com/eu-es/360

Editora y Directora ejecutiva
Gale Moutrey

Editora
Chris Congdon

Editora gerente
Stav Kontis

Directora creativa
Erin Ellison

Dirección y diseño artístico
Plural

Diseño
Conduit Studios
Agence Dandelion

Asistenta editorial
Karen Knoerl

Corresponsales
EMEA
Marine Boucher
Rocío Díez
Fabian Mottl
Laurence Negroni
Uli Zika
Veerle de Clerk
ASÍA-PACÍFICO
Cherry Wan
Candy Ng

Junta consultiva
Brad Doan
Donna Flynn
Scott Heagle
Jennifer Jenkins
Cherie Johnson
Dave Lathrop
Michael Merk

Colaboradores de redacción
Karen Barnes
Mike Firlik
Eileen Raphael
Lindsey Roberts

Fotógrafos/ Directores artísticos
Benny Chan/Geoff Shirley
Matthew Coughlin
Brian Guido/Plural
Aaron Hewitt/Erin Ellison
Geoff Shirley
Dean Van Dis/Jennifer High
Rudy Malmquist/Jennifer High
Brian Miller/Plural

Medios digitales
Ken Neil
Anne-Sophie Peter
Luke Rumley

Gestión de proyectos
Sue Warmels

Producción
Travis Boerema
Grandville Printing

Relaciones públicas
Britta Gneiting
Audra Hartges
Katie Pace
Monika Steilen

26 **Preguntas y repuestas con Ray Oldenburg**
Probablemente haya oído mencionar el término «tercer espacio» tantas veces como haya usado este tipo de espacios (cafeterías, bibliotecas y otros espacios sociales fuera del hogar y el trabajo). ¿Pero sabe quién fue la persona que acuñó este término y lo introdujo en el ámbito cultural? Ray Oldenburg explica por qué los terceros espacios siguen siendo espacios muy especiales.

steelcase.com/oldenburg

80 **Aumentando la cultura**
El Informe cultural de pequeñas empresas de 2014 de turnstone demuestra que disfrutar de una cultura de oficina auténtica es más importante que nunca. Vea cómo los cambios en el espacio de trabajo pueden tener un gran impacto en la moral y la lealtad de los equipos.

94 **Un ecosistema de espacios para la terapia de infusiones**
Los espacios tradicionales para la terapia de infusiones intravenosas en raras ocasiones reune las necesidades únicas de bienestar físico y emocional que requieren pacientes y profesionales sanitarios. Ofrecer un ecosistema de espacios es el primer paso para resolver este problema.

110 **Abriendo el camino a una nueva educación**
«El movimiento de los creadores», crece a marchas forzadas y están dando un nuevo giro a los conceptos sobre el aprendizaje activo basado en la práctica.

wmcat.org

usm.edu/thinkcenter

Secciones
4 Perspectivas
6 Tendencias 360
108 Una nueva curva de aprendizaje
120 Sostenibilidad al día

360 EN EL IPAD

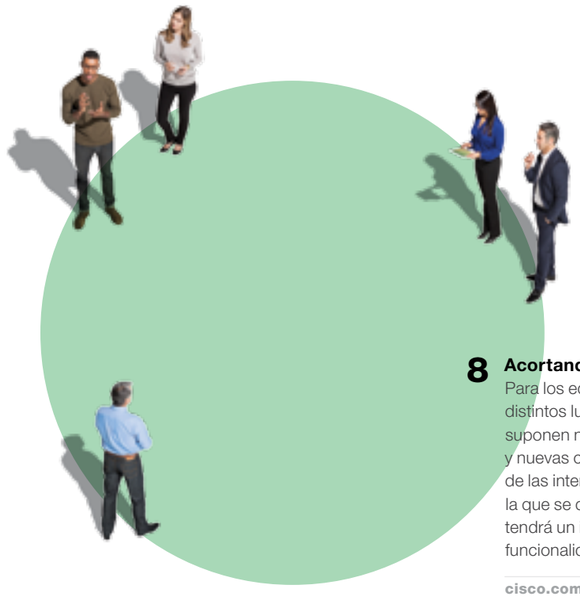
Busca “Steelcase 360 Magazine” en la sección Noticias. Compatible con iPad. Requiere iOS 3.2 o posterior.

Contenido

ÚNETE A LA CONVERSACIÓN

Conecta con las redes sociales de Steelcase y comparte tus ideas.

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



8 **Acortando distancias**
Para los equipos que colaboran desde distintos lugares, las videoconferencias suponen nuevas formas de trabajar... y nuevas complicaciones. Con el aumento de las interacciones virtuales, la forma en la que se diseñen los espacios de trabajo tendrá un impacto sin precedentes en la funcionalidad de los equipos.

cisco.com

steelcase.com/polycom

steelcase.com/fuze

steelcase.com/ibm

30 **Trabajo de verdad**
Están empezando a verse cafeterías modernas en empresas de todo el mundo. Pero cualquier oficina puede imitar esas cafeterías modernas con una red Wi-Fi y una máquina de café. Para crear un tercer espacio corporativo realmente valioso que proporcione a las personas lo que necesitan para *trabajar de verdad*, hace falta mucho más.

worklifefit.com

steelcase.com/lisawaxman

ideo.com

steelcase.com/workcafe-ideabook

56 **Una odisea del espacio**
Los directivos se preocupan por la posición en la que se encuentran sus organizaciones de cara a los retos que presenta la nueva economía, la movilidad laboral, los drásticos cambios en las tecnologías y la recuperación de una recesión global que ha dejado a todo el mundo temblando. Steelcase hizo frente a este reto usando sus espacios para ayudar a modificar la cultura de la organización y alinear mejor a las personas, la cultura y los procesos de trabajo frente a un mundo empresarial que no para de cambiar. Cinco años después, los resultados le sorprenderán.

Perspectivas

Estas son las personas que han aportado información e ideas a este número.

JIM KEANE
Presidente y CEO de Steelcase

Jim dice que desde que asumió las funciones de Presidente y CEO de Steelcase en marzo de 2014, ve a menudo como otros directivos buscan la manera de alinear lo mejor posible la estrategia, la marca y la cultura organizativa de sus empresas. «Se sabe que las personas no se acuerdan mucho de lo que dicen las declaraciones de misión ni los documentos sobre estrategias. En su lugar, deducen cuál es la visión y el objetivo de su empresa, así como su lugar en ella, a través de la interacción con sus compañeros de trabajo y los indicios que ven en su entorno de trabajo». En la página 56 podrá encontrar nuestro artículo, «Una odisea del espacio», donde se explica cómo Steelcase hizo frente a este reto mediante su espacio de trabajo.

CHERIE JOHNSON
Directora de Diseño global de Steelcase

Cherie Johnson, al frente de los trabajos de diseño de interiores para el rediseño de la sede mundial de Steelcase, planificó los nuevos espacios con la intención de ayudar a unificar una empresa global. «El punto de partida para los trabajadores móviles es el WorkCafé. En este espacio puedes ver tanto a directivos, como a gente de otras partes de la empresa, visitantes o clientes. La interacción con otras personas se produce cara a cara, lo que mejora las relaciones y la confianza entre los miembros de la organización». Tres años después, la compañía ha visto mejoras significativas en la comunicación interna, la comprensión de la visión de la empresa y el compromiso de los empleados. «Proporcionamos espacios que reflejan la nueva imagen de Steelcase, centrada en los usuarios, innovadora y producto del «design-thinking», lo que permite a los empleados comprender mejor cuál es la visión de la empresa y trabajar de manera más eficaz para hacerla realidad».

PATRICIA KAMMER
Investigadora de WorkSpace Futures de Steelcase

Patricia, titulada en diseño de interiores, lleva a cabo investigaciones primarias y bancos de pruebas como miembro del equipo WorkSpace Futures de Steelcase. Su trabajo se centra en comprender los comportamientos nuevos y emergentes y transformar los conocimientos adquiridos en principios de diseño estratégico. Actualmente se encuentra al frente de la investigación de Steelcase sobre cómo fomentar el trabajo creativo en las empresas globales.

DAVID WOOLF
Director general de Tecnologías integradas de Steelcase

David Woolf, que ha vivido durante décadas en Portland, Oregón, hasta verlo convertirse en un centro tecnológico en auge, está más que preparado para desarrollar y dirigir al equipo de tecnología integrada de Steelcase como director general. Fue contratado por Steelcase cuando era vicepresidente de marketing e ingeniería de InFocus, una de las empresas más importantes del mundo en cuanto a tecnologías de colaboración visual. Sigue viviendo en Portland y dirige un equipo distribuido entre varias regiones de EE. UU. y Alemania.

MICHELLE OSSMANN
Directora de Entornos de asistencia sanitaria de Steelcase Health

Como enfermera especialista con 10 años de experiencia, Michelle se unió este año a Steelcase y se ha centrado en cómo el entorno físico afecta a la salud de los pacientes y al personal de asistencia sanitaria. «Quería mejorar la comunicación entre los clínicos y los arquitectos. Puedo mirar el diseño desde ambas perspectivas. Por una parte puedo mostrar a los arquitectos nuestros hábitos y rutinas de trabajo y explicarles cuáles son nuestras necesidades como clínicos. Y por otra parte puedo ver cómo un diseño podría ayudarnos a hacer nuestro trabajo de manera más eficaz.».

LEW EPSTEIN
Director general de Coalesse

Las necesidades de los trabajadores están cambiando y las empresas se enfrentan al reto de combinar lo mejor del primer y el tercer espacio para que sus empleados mantengan un alto nivel de compromiso. «Cuando los trabajadores abandonan el espacio de trabajo para trabajar, se separan de sus compañeros, así como de los recursos y la cultura de la empresa. Los trabajadores que van a cafeterías fuera de sus instalaciones se enfrentan a retos imprevistos y están comenzando a ver las ventajas que solo puede proporcionar el espacio de trabajo. Somos capaces de combinar la comodidad del hogar y la comunidad de los terceros espacios en el espacio de trabajo y convertir la oficina, de este modo, en el mejor espacio posible para trabajar. Cuando se hace esto, se cambia el carácter físico y la experiencia social del espacio de trabajo».

ACABANDO CON LA DISPARIDAD DE PRESENCIAS

En organizaciones de todo el mundo las personas trabajan con compañeros de equipo ubicados en otras regiones, se reúnen cara a cara y virtualmente para afrontar retos, resolver problemas e innovar conjuntamente y en tiempo real. Y la frecuencia con la que estos equipos utilizan tecnologías de videoconferencia para comunicarse aumenta día tras día.

Estos equipos distribuidos sufren de manera habitual la disparidad de presencias, que es lo que sucede cuando las personas que participan de forma remota tienen una experiencia muy distinta a la de las personas que se encuentran en la misma habitación. Mientras más distribuido esté el equipo, más vital será acabar con esta disparidad.

EL TRABAJO DISTRIBUIDO NO ES UNA MODA PASAJERA

62%

El 62% de los trabajadores colaboran de forma regular con personas de otras regiones y países.

ÍNDICE DE RED VISUAL (VNI) DE CISCO

56%

El 56% de los altos cargos de la lista Fortune 500 y las empresas mundiales más importantes esperan que aumente el número de equipos virtuales en los próximos 1-3 años.

CONSULTORÍA FORRESTER

LOS EQUIPOS GLOBALES LO TIENEN COMPLICADO

Generar confianza es considerado como un factor fundamental para los equipos globales y, sin embargo, los altos ejecutivos también creen que es la tarea más difícil de conseguir.

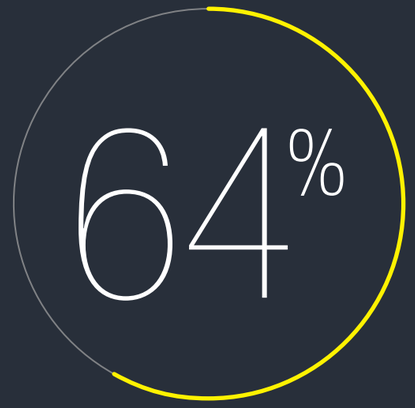
REVISTA MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW

80%/78%

El 80% de las organizaciones reconoce que necesita fomentar la colaboración, pero el 78% indica que le cuesta ayudar a las personas a colaborar de manera eficaz tanto de forma virtual como presencial.

ESTUDIO DEL TRABAJO MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS DE IBM

VÍDEO: LA NUEVA NORMA



64%

El 64% de las personas que participaron en este estudio cree que interactuar en persona con sus compañeros de trabajo les ayuda a establecer una buena relación.

ESTUDIO DE REDES DE BLUE JEANS

Las ventajas de la videoconferencia como herramienta de comunicación:

94%

Aumento del 94% en la eficiencia y la productividad.

88%

Aumento del 88% en el impacto de las decisiones.

87%

Aumento del 87% en la rapidez de toma de decisiones.

87%

Reducción del 87% en los gastos de viajes.

INVESTIGACIÓN DE WAINHOUSE/ESTUDIO DE POLYCOM

LA TECNOLOGÍA POR SÍ SOLA NO ES SUFICIENTE

79%

El 79% de las videoconferencias siguen teniendo lugar en salas de conferencia.

INVESTIGACIÓN DE WAINHOUSE/ESTUDIO DE POLYCOM

...y, sin embargo, las salas de conferencia, por lo general, están diseñadas para las presentaciones realizadas por una persona y no para el trabajo colaborativo.

El diseño del espacio de trabajo puede resolver los problemas de la colaboración a distancia.

Si desea aprender a crear entornos efectivos para equipos distribuidos que acaben con las distancias, vaya a la página 8.

ACORTANDO LAS DISTANCIAS

Aumentando el rendimiento de los equipos distribuidos

DE UN VISTAZO

Problema

Ahora que las empresas se apresuran por aumentar su rendimiento, ingenio y capacidad de innovación, el talento es más importante que nunca. Actualmente hay muchos equipos distribuidos, los cuales utilizan el vídeo para comunicarse entre diferentes ubicaciones, husos horarios y culturas. Pero el uso de esta tecnología tiene un inconveniente frecuente: la disparidad de presencias, es decir, lo que sucede cuando las personas que trabajan de forma remota tienen una experiencia peor que las que trabajan codo con codo.

Análisis

La disparidad de presencias no es una simple molestia. Afecta a la productividad y dificulta la colaboración. Las empresas están invirtiendo en tecnologías de vídeo con el fin de resolver desafíos. Pero a menudo no llegan a comprender cómo optimizar dichas tecnologías en los espacios físicos.

Medida

Para diseñar espacios para equipos distribuidos, es necesario comprender en primer lugar los diferentes modos de trabajo que adoptan y a partir de ahí crear soluciones que minimicen la disparidad de presencias de modo que el rendimiento de los equipos distribuidos pueda aumentar rápidamente.

El trabajo en equipo es mucho más complicado que antes. Hasta no hace mucho, los miembros de un equipo organizaban una reunión, que tendría lugar en la sala de conferencias, donde se pondrían a resolver problemas. O al menos a intentarlo. No era un proceso perfecto, pero sí que era mucho menos complejo.

Hoy en día, los problemas a los que se enfrentan las organizaciones son más enrevesados y los riesgos son mayores. En ocasiones las personas más preparadas para resolver estos problemas trabajan juntas, pero la mayoría de las veces esto no es así. Hoy en día, los empleados deben ser capaces de trabajar con personas de diferentes ubicaciones, husos horarios y países. Los trabajadores deben acostumbrarse a trabajar en equipos distribuidos, donde se ven implicadas diferentes funciones, culturas y organizaciones.

Si pregunta a cualquier miembro de un equipo distribuido, le dirá que no es tarea fácil. Incluso para los equipos que trabajan en un mismo lugar, las expectativas son más altas que nunca: Lo normal es que se espere que sean más rápidos, inteligentes e innovadores. Esto ya es bastante difícil cuando trabajamos con contenido tangible y en una habitación con compañeros a los que conocemos en cierta medida: personas que podemos ver, oír y comprender. Imagínese cómo es de complicado con personas que trabajan de forma remota: gente que en ocasiones no conoce en persona, no logra comprender o que está acabando su jornada mientras que usted ha tenido que ir tempranísimo a la oficina cuando desearía haberse quedado un rato más en la cama.

AL CONTRARIO QUE LOS DISPOSITIVOS MÓVILES, LA CLAVE PARA UNA TECNOLOGÍA DE GRAN ESCALA ES EL LUGAR Y LA FORMA EN QUE SE INSTALA.

Bienvenidos al mundo de los equipos distribuidos, el nuevo estándar. En el paisaje económico actual, las empresas no se pueden permitir el lujo de que la distancia impida que sus equipos sean eficaces. Tienen que formar equipos con los trabajadores más experimentados y con más talento disponibles para poder resolver los complejos problemas actuales, lo cual es imposible desde una única ubicación.

Sin embargo, el trabajo distribuido no se debe ver como un obstáculo a superar, sino como un potente modo de trabajar capaz de hacer avanzar a una empresa. Los equipos distribuidos pueden acabar con los despidos y aumentar al mismo tiempo la capacidad de las empresas mediante el establecimiento de satélites en las regiones con mayor número de trabajadores con talento. Algunas organizaciones únicamente ven el trabajo distribuido como una manera de acabar antes los proyectos trabajando de manera ininterrumpida, pero la mayor ventaja consiste en aprovechar por completo el alcance y la escala de la organización. Y para hacerlo, las organizaciones necesitan encontrar la forma de eliminar las distancias.

EL PROBLEMA DE LA DISPARIDAD DE PRESENCIAS

A medida que aumenta el número de equipos distribuidos a escala mundial, los retos a los que se enfrentan son cada vez más evidentes. Un estudio en el que participaron 70 equipos globales, dirigido por investigadores de la facultad de empresariales de Darmouth y de la Universidad de Maryland y publicado en la revista MIT Sloan Management Review, dejó en evidencia que muy pocos de los equipos distribuidos a escala global tenían un rendimiento elevado. Una encuesta organizada por la Brandman University, en la que participaron 135 empresas grandes y compañías de la lista Fortune 500, llegó a una conclusión similar: los equipos virtuales eran considerados en su mayoría un mal necesario, en lugar de un valor añadido. Los equipos confían en las tecnologías para conectar y colaborar día tras día, pero la mayoría de los ejecutivos admiten que les cuesta conectar remotamente con su plantilla de manera eficaz, dice el informe expansivo de IBM «Working Beyond Borders».

Los investigadores de Steelcase han estudiado a equipos distribuidos y llegado a la conclusión de que uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan es la disparidad de presencias. Es un problema del que pocos han oído hablar, pero que muchos han sufrido. Todos sabemos lo que es estar en una reunión con otras personas en la misma habitación. Pero cuando se trabaja de forma remota, no se tiene la misma experiencia que cuando uno está presente. No solo es que la experiencia sea diferente, es que a veces es simple y llanamente mala.

USTED HA SUFRIDO LA DISPARIDAD DE PRESENCIAS SI TRABAJANDO DE FORMA REMOTA:

- Es la única persona al otro lado del teléfono y los demás participantes se han olvidado de que usted está ahí.
- El equipo está desarrollando ideas en una pizarra y usted no puede ver el contenido que se muestra en ella.
- Las personas presentes en la reunión hablan rápido y a la vez, por lo que no se entiende bien la conversación.
- La conexión telefónica o de vídeo se entrecorta o se pierde varias veces, lo que impide que la conversación se desarrolle con normalidad.
- Los miembros del equipo que trabajan de forma local planifican reuniones a horas que a ellos les vienen bien, lo que significa que a usted le tocará trabajar muy temprano o muy tarde.
- Usted dice algo por teléfono y los miembros del equipo local se quedan en silencio. Uno no sabe si se debe a que creen que es una idea estupenda o muy mala.
- Usted no puede dejar de pensar que la «verdadera» reunión comenzó cuando la llamada terminó.

ASIMISMO, USTED PUEDE SUFRIR LA DISPARIDAD DE PRESENCIAS COMO MIEMBRO DEL EQUIPO LOCAL SI:

- La persona al otro lado del teléfono no se da cuenta de que está distrayendo a las personas que están al otro lado de la línea con el ruido del paquete de patatas que se está comiendo durante la reunión (o con el del aeropuerto o de su perro al ladrar, etcétera).
- Está en medio de una videoconferencia y de repente se da cuenta de que la cámara tiene un primer plano de su nariz y que la luz le hace diez años mayor.
- La pantalla de vídeo es tan grande que la persona que está al otro lado de la línea parece enorme, lo que le hace sentirse observado.
- Está intentando mantener una videoconferencia desde su dispositivo móvil (el mismo que utiliza para chatear con la familiar) y para que todos se vean en la cámara, sus compañeros tienen que sentarse demasiado cerca de usted.
- La habitación oficial para videoconferencias de su trabajo parece la sala de reuniones de las Naciones Unidas, lo que le hace sentarse demasiado rígido y preocupado por su aspecto.
- Lleva varios minutos escribiendo en la pizarra y se da cuenta de que la cámara sigue orientada hacia la mesa y las personas al otro lado de la línea no tienen ni idea de lo que está hablando.

¿POR QUÉ USAR SOLUCIONES DE VIDEOCONFERENCIA?

80%
El 80% de los mensajes que reciben las personas procede del lenguaje corporal.

57%
El 57% confiesa estar haciendo otras cosas cuando está hablando por teléfono.

4%
Solo el 4% de los trabajadores dice que hace otras cosas durante una videoconferencia.

Estudio de FuzeBox de 2014

PRINCIPALES VENTAJAS DE LAS VIDEOCONFERENCIAS

80%
Aumento del 88% en el impacto de los debates.

87%
Reducción del 87% en los gastos de viajes.

94%
Aumento del 94% en la eficiencia y la productividad.

87%
Aumento del 87% en la rapidez de toma de decisiones.

Investigación de Wainhouse y encuesta de Polycom

La disparidad de presencias es algo más que una simple molestia. Puede minar las ventajas de disponer de un equipo variado y distribuido y mermar su productividad. Si no se soluciona la disparidad de presencias, colaborar puede resultar una experiencia desagradable y complicada en la que los participantes se agotan física, cognitiva y emocionalmente. Mientras tanto, como el ritmo de trabajo se ha intensificado, las personas se encuentran a menudo en un modo de trabajo de «presencia mixta», es decir, están conversando físicamente con alguien y al mismo tiempo participan en otra u otras conversaciones mediante mensajes de texto, chat, Internet, correo electrónico, etc. Abundan las distracciones, el flujo de trabajo se atasca y aumentan los malentendidos, las confusiones y los conflictos. Con el aumento del caos y la frustración se ralentizan los progresos o se estancan del todo.

¿EL VÍDEO AL RESCATE?

Con el fin de eliminar la disparidad de presencias, las empresas han reconocido el potencial del vídeo para resolver la multitud de retos a los que se enfrentan los equipos distribuidos y han comenzado a usar con una frecuencia mucho mayor las soluciones de vídeo. Cisco prevé que para el año 2018 el 80% de todo el tráfico de IP (protocolo de Internet) esté formado por comunicaciones de vídeo (que en 2013 era del 66%) y que la continua adopción de este tipo de tecnologías por parte de las empresas constituya una parte importante de dicho aumento.

Algunos equipos utilizan tecnologías que fueron diseñadas inicialmente para la comunicación personal en smartphones, tablets y portátiles, lo cual puede ser práctico en algunas interacciones, pero también puede generar momentos incómodos o desesperantes. Según un estudio reciente de Polycom, uno de los principales proveedores de conferencia mediante vídeo y voz, el principal obstáculo a la hora de colaborar de forma remota es la baja calidad del audio o del vídeo. De cerca le sigue la dificultad para compartir contenido. Ambos obstáculos son mucho más evidentes cuando se utilizan dispositivos móviles o de menor escala.

Para ayudar a los trabajadores a conectar, se han desarrollado varias soluciones de software de vídeo y uso compartido de contenido para empresas. Estas soluciones pueden funcionar bien en determinadas circunstancias, pero tienen limitaciones en cuanto a la capacidad de escalado: Solo se pueden conectar unas cuantas personas al mismo tiempo (un máximo de seis, por ejemplo) y a la hora de compartir contenido solo se puede compartir lo que está en el ordenador host. Mostrar algo en una pizarra u otro fondo en una habitación es complicado o tiene pocas probabilidades de funcionar, por lo que no es una opción válida.

Con el aumento del volumen, las organizaciones utilizan cada vez más tecnologías de videoconferencia o telepresencia. Infonetics Research observó que a finales de 2013 la demanda de soluciones de vídeo de las empresas había alcanzado un máximo histórico, pero que el ritmo de crecimiento era de un mero 5%, ya que las organizaciones comenzaron a adoptar estas soluciones a gran escala en sus espacios y a estudiar el valor entre las soluciones de conferencia disponibles a gran y baja escala. Se espera que aumente el crecimiento a gran escala.

Dado que las soluciones de videoconferencia a gran escala afectan en gran medida al entorno físico, las organizaciones deben comprender cómo optimizar esta tecnología en sus espacios. Si no se ejecutan bien, pueden ser frustrantes y caras, y los resultados no serán los deseados.

«Sí, puede colocar una solución de videoconferencia en cualquier esquina de cualquier habitación y teóricamente debería funcionar», dice David Woolf, director general de tecnologías integradas de Steelcase. «Pero no servirá de mucho. Al contrario que los dispositivos móviles, la clave para una tecnología de gran escala es el dónde y cómo se instala».

EL PODER DEL CONTACTO VISUAL

En comparación con otros medios, el vídeo proporciona un mar de contenido. Como herramienta de comunicación, gran parte de su poder procede del contacto visual. En los centros de investigación como el Center for Brain and Cognitive Development de la Universidad de Londres, los científicos están demostrando que el contacto visual es la base de las relaciones humanas desde un punto de vista biológico y cultural. Estudios realizados sobre los mecanismos neurocognitivos implicados en la percepción y la respuesta a pistas sociales dejan en evidencia que al ver a otra persona, se activan partes específicas del cerebro llamadas neuronas espejo, que reaccionan con mayor intensidad durante una interacción cara a cara y de manera un poco menos intensa durante el contacto mediante vídeo. Las neuronas espejo nos permiten «leer» las intenciones de otras personas, lo cual fomenta la comprensión mutua y la empatía. Un estudio de la Northwestern University ha corroborado este hecho al demostrar que el contacto visual entre médicos y pacientes mejora los resultados de estos últimos. Otro estudio, llevado a cabo en la Cornell University, demostró que hasta una foto de una persona que nos mire directamente a los ojos nos afecta.

Puesto que las videoconferencias se están convirtiendo en el pan nuestro de cada día, es fundamental crear espacios donde poder realizarlas de manera eficaz. TeamStudio™ es una solución para toda una habitación mediante la cual los equipos distribuidos pueden disfrutar de una experiencia muy similar a las de las reuniones presenciales.

Tener contacto visual es especialmente importante en el caso de equipos distribuidos formados por personas de diferentes países y culturas. «Aunque las personas de las culturas orientales han sido educadas para evitar el contacto visual más rápidamente que las de las culturas occidentales, todas las personas desean mantener contacto visual y responden ante este en gran medida, lo que da lugar a una comunicación más completa y ayuda a generar confianza», dice Beatriz Arantes, licenciada en psicología ambiental e investigadora de WorkSpace Futures de Steelcase. «Somos expertos a la hora de identificar las sutiles señales sobre lo que las personas están pensando, incluso aunque el pensamiento tenga lugar en el subconsciente. Además sabemos que en algunas culturas, como, por ejemplo, la china, las personas infieren más significado de las señales no habladas que en países como los Estados Unidos, donde el lenguaje directo y explícito se considera clave».

Las pistas visuales ayudan a derrumbar las barreras del idioma entre equipos de distintos países y culturas. Las diferencias de acento, dialéctica y semántica pueden dificultar la comprensión de ciertas palabras o frases. Poder ver la confusión en la mirada de una persona, le ofrece de inmediato una pista visual que le indica que la otra persona no le está comprendiendo, lo que le permite expresar su idea de otra manera o preguntarle a la otra persona qué es lo que no entiende. Como resultado, las personas aprenden a comunicarse mejor y a tener más en cuenta las diferencias culturales.

Pero las videoconferencias no han resuelto todos estos problemas todavía. Por ejemplo, la práctica cada vez más frecuente de realizar entrevistas de trabajo mediante videoconferencia es malo para las dos partes, según un estudio reciente publicado en la revista Management Decision. Los candidatos entrevistados mediante videoconferencia obtenían peores valoraciones y no eran tan recomendados como los entrevistados en persona. Al mismo tiempo, los candidatos valoraban a sus entrevistadores como menos atractivos, agradables, dignos de confianza y competentes.

VIDEOCONFERENCIAS EN LAS EMPRESAS

La mala iluminación y malos ángulos de las cámaras hacen que a algunas personas les aterrorice la idea de ser grabadas en vídeo, lo que supone otra razón más para no utilizar esta tecnología. Los estudios de Steelcase han demostrado que el 58% de los empleados creen que el vídeo les hace parecer cansados, y aunque esto no afecta a su ego, sí que los distrae. El 72% de los encuestados indicaron que se dan cuenta del aspecto que tienen en vídeo, lo que les distrae y evita que se comporten de manera natural, lo cual afecta a su nivel de participación.

Según Ritu Bajaj, investigadora de Steelcase que ha estudiado a trabajadores que utilizan las videoconferencias para trabajar en equipos distribuidos, el comportamiento de las personas en vídeo puede ser menos natural si el entorno no se diseña correctamente. «Vimos que las personas suelen comportarse de manera muy formal y forzada durante las telepresencias. Se sientan muy rectas, como si fueran presentadores de TV y son reacias a moverse», afirma Ritu Bajaj. Los investigadores observaron que a las personas les cuesta establecer contacto visual, porque su instinto les hace mirar a la pantalla y no a la cámara. Si los ángulos de la cámara no se colocan correctamente, da la sensación de que las personas están mirando detrás suya y no que le están mirando a usted. El diseño de muchas salas de videoconferencia se ha realizado bajo la premisa de que las personas van a estar sentadas, de modo que si se mueven, se salen de plano, lo que hace menos viable escribir algo en una pizarra o tomar notas.

EN EL CASO DE LOS EQUIPOS DISTRIBUIDOS, EL OBJETIVO DE DISEÑO SIEMPRE DEBERÍA SER ELIMINAR LAS DIFERENCIAS QUE SE PRODUCEN CUANDO LOS MIEMBROS NO ESTÁN EN UN MISMO ESPACIO.

Más allá de las ventajas y desventajas de las videoconferencias en las interacciones humanas, hay otros factores a tener en cuenta en el caso de las empresas. En un principio, las organizaciones comenzaron a utilizar las videoconferencias con el fin de reducir los viajes, pero han surgido otras ventajas. Un estudio de Polycom indica que la amplia mayoría de las personas (el 94%) cree que la principal ventaja es el aumento de la eficacia y la productividad. Otras de las ventajas más mencionada es el aumento del impacto de las conversaciones (88%) y de la rapidez en la toma de decisiones (87%), que está relacionada con la reducción en los gastos de viajes (también del 87%). Más de la mitad de los encuestados predijo que para el año 2016 las videoconferencias serán su herramienta de colaboración favorita, por encima del correo electrónico y las audioconferencias.

«Las necesidades reales de las empresas están haciendo que aumente el número de videoconferencias», dice John Paul Williams, director de soluciones industriales de Polycom. Ha visto cómo el uso de las videoconferencias ha aumentado drásticamente, en especial para el desarrollo de productos. Williams afirma que las empresas están utilizando vídeo para compartir complejos diseños, modelos y análisis estructurales y llevar a cabo revisiones de diseños en tiempo real, lo que significa que la calidad de vídeo debe ser elevada y a una escala lo suficientemente grande como para permitir ver los detalles. Para estas situaciones empresariales, la velocidad es crucial y el margen de error es mínimo, por lo que chatear brevemente a través de un dispositivo móvil no es lo mejor ni mucho menos.

Los estudios indican que otra ventaja de las videoconferencias es que resuelve el problema de que las personas estén haciendo otras cosas mientras hablan. Una encuesta de FuzeBox (ahora llamada Fuze), realizada en 2014 y en la que participaron más de 2000 trabajadores estadounidenses, dejó en evidencia que solo el cuatro por ciento de los encuestados indicaron que hacían otras cosas mientras participaban en videoconferencias, mientras que el 57% confesó hacerlo durante las llamadas telefónicas.

Cuando las organizaciones se den cuenta de que el teléfono reduce la eficacia de sus trabajadores y que las videoconferencias la aumentan, nos encontraremos ante una dinámica completamente diferente.

AL PRINCIPIO, LO ÚNICO QUE IMPORTABA ERA PODER VER Y ESCUCHAR A LOS DEMÁS.AHORA LO MÁS IMPORTANTE ES EL CONTENIDO.

COMPARTIR CONTENIDO EN TIEMPO REAL

Aunque cada nueva tecnología ofrece distintas ventajas, adquirir una tecnología sin tener en cuenta cómo afecta al espacio y al comportamiento de los empleados supone un fracaso seguro.

Estudios recientes de Steelcase han aportado innovadores insights sobre cómo se pueden diseñar los espacios con la finalidad de aumentar la capacidad de innovación y eliminar las distancias entre los miembros de los equipos distribuidos. Los investigadores y diseñadores estudiaron los comportamientos de los equipos, desarrollaron conceptos de diseño espaciales y de producto y crearon espacios piloto para probar sus ideas en condiciones reales. Estos espacios, denominados prototipos para el análisis de comportamientos, han dado lugar en última instancia a soluciones de diseño que se implementaron, entre otros lugares, en el Innovation Center de Steelcase, inaugurado recientemente.

Observaron que lo que se le exige a la tecnología de vídeo actualmente es muy superior a lo que se le exigía cuando salió al mercado. Al principio, lo único que importaba era poder ver y escuchar a la otra persona. Ahora lo más importante es el contenido. Los equipos distribuidos tienen que compartir e interactuar con contenido digital y analógico muy diverso. De hecho, en los entornos de colaboración distribuida, compartir contenido constituye al menos el 50% de cualquier videoconferencia eficaz, según Williams de Polycom.

Y los expertos de Steelcase están de acuerdo. «Las cuestiones que estamos analizando van más allá del simple hecho de ayudar a las personas a verse y oírse», indica Woolf. «¿Cómo pueden los miembros de equipos distribuidos participar en el contenido de los otros miembros en tiempo real? ¿Cómo podemos simular una reunión presencial en tiempo real? ¿Qué implica hacer de una videoconferencia una experiencia democrática?

«Los equipos que comparten un espacio físico pueden aumentar en gran medida su productividad en lo referente a la resolución creativa de problemas, la coordinación de tareas, la evaluación y el aprendizaje», dice Patricia Kammer, investigadora de Steelcase que se dedica a estudiar a equipos globales. «Los equipos que trabajan en un mismo espacio se pueden conocer más rápidamente y pueden interactuar de forma espontánea. Asimismo pueden ver en primera persona el contenido, ya que este es persistente dentro del espacio. En el caso de los equipos distribuidos, el objetivo a la hora de diseñar debería ser siempre eliminar las diferencias que se producen cuando los miembros del equipo no se encuentran en el mismo espacio. Esto significa minimizar la disparidad de presencias y fusionar la experiencia física con la virtual tanto como sea posible con el fin de que el rendimiento de las personas pueda ser igual aunque no estén en la misma habitación».

Si las videoconferencias no están a la altura es porque muchas organizaciones no se dan cuenta de que para tener éxito, es necesario diseñar espacios y experiencias de vídeo que emulen la experiencia de una reunión presencial convencional. Según Polycom, las salas de conferencias son los entornos más utilizados para llevar a cabo videoconferencias (79%). Y, a pesar de ello, las salas de conferencias convencionales, con sus grandes mesas rectangulares, no son ideales para las videoconferencias y pueden dificultar las interacciones en persona. Las personas están sentadas en un sitio fijo frente a una mesa de grandes dimensiones, que hace que sea imposible que todos entren dentro del ángulo de visión de la cámara. Por lo general solo hay un monitor, por lo que compartir contenido es complicado. La calidad de grabación del audio no es la misma para todas las personas. Y debido a que el ángulo de la cámara no es el correcto y el espacio es limitado, cada vez que alguien se levanta o camina, molesta a los demás.

Los entornos colaborativos media:scape® del nuevo estudio de innovación de Steelcase, ubicado en Portland, Oregón, hacen que los trabajadores de estas instalaciones puedan conectar con personas de otras partes del mundo de forma sencilla.

Parte del reto consiste en darse cuenta de que la colaboración tiene distintas formas y requiere diferentes tipos de espacios. Para crear la experiencia adecuada, las organizaciones deben pensar en tres formas diferentes de colaboración.

Colaboración informativa

Este tipo de colaboración consiste en compartir información y coordinar tareas. Tiene lugar en intervalos de tiempo cortos, como de entre 30 minutos y una hora, y su finalidad es mantener al día a un equipo. En esta forma de colaboración, ver y escuchar a los demás es fundamental, como lo es poder compartir contenido.

Colaboración evaluativa

Este tipo de colaboración consiste en barajar opciones y tomar decisiones, por lo que es fundamental poder revisar contenido procedente de varios orígenes y mantener un debate sólido y democrático.

Colaboración generativa

Este tipo de colaboración consiste en combinar conocimientos, solucionar problemas e innovar. El proceso puede tardar varios días e incluso meses. Esta es la forma más compleja de colaboración y como tal requiere una solución de diseño completa que permita a las personas generar confianza entre ellas, interactuar cómodamente, revisar las ideas de los demás, moverse por la habitación fácilmente y permanecer implicadas en la conversación durante largos períodos de tiempo.

Cuando los equipos se encuentran distribuidos, es importante pensar en ambas partes de la experiencia. Todas las ubicaciones deberían estar diseñadas para compartir contenido digital y analógico.

Los espacios diseñados para el trabajo distribuido desarrollados a partir de los estudios de Steelcase ayudan a los miembros de los equipos a lograr la máxima productividad antes, durante y después de las sesiones colaborativas. Estos espacios permiten a las personas compilar y organizar la información, así como cambiar de postura tanto como sea necesario en función de la duración de la reunión. La posición de las luces, las cámaras y los micrófonos se perfeccionó a través de numerosas pruebas en el espacio prototipo. Las diferentes soluciones media:scape® proporcionan configuraciones eficaces para equipos de diferentes tamaños que lleven a cabo diferentes tipos de trabajo. media:scape se desarrolló específicamente para que fuese sencillo compartir contenido durante una videoconferencia o en una reunión presencial. Permite a las personas conectar fácilmente sus dispositivos a monitores mediante un conector físico o, actualmente, mediante una aplicación virtual. El contenido digital puede compartirse entre ubicaciones igual de sencillo que cuando las personas trabajan codo con codo, lo que supone una ventaja fundamental.

TeamStudio™, por ejemplo, es una solución para toda una habitación diseñada específicamente para equipos distribuidos que colaboren con fines generativos. Ocupa el mismo espacio que una sala de conferencias convencional, pero ahí es donde termina toda similitud. En lugar de una larga mesa se proporcionan dos mesas adyacentes con una forma especial para mantener videoconferencias que fomenta el movimiento y crea un «escenario central» entre ambas al que cualquier persona que esté en la habitación puede acceder fácilmente. Las cámaras están colocadas para que nada quede fuera de plano y permitir que los participantes remotos puedan ver tanto a sus compañeros de equipo como la pizarra. El contenido digital es fácil de compartir desde cualquiera de las mesas mediante media:scape.

Los monitores, diseñados con un tamaño determinado y ubicados específicamente para proporcionar vistas naturales de toda la mesa a los trabajadores remotos, están colocados en paredes arquitectónicas que también incluyen una tira de luces LED colocadas de forma que no haya sombras y que la luz rebote en las superficies. El aislamiento acústico de primer nivel de nuestras soluciones de mampara ofrece privacidad al equipo y reduce al mínimo las distracciones producidas por el ruido.

Otra solución: Cuando media:scape se integra con los puestos de trabajo bench FrameOne®, se crea un entorno colaborativo de superficie reducida en el que pueden trabajar hasta ocho personas. Los trabajadores pueden cambiar al instante entre el trabajo individual y en grupo, y disfrutar de las herramientas y el acceso al resto del equipo necesarios para evaluar la información y tomar decisiones rápidamente. Para los trabajadores que se beneficien de intercambios frecuentes e improvisados con compañeros de equipo de otras ubicaciones, este es un entorno ideal para colocar un «agujero», una conexión de vídeo ininterrumpida que elimina la necesidad de planificar una conferencia o realizar una llamada. En su lugar, los trabajadores solo tienen que levantar la cabeza y comenzar a hablar. No importa que el compañero esté al otro lado de la mesa o del planeta, es una forma natural y sencilla de comunicarse y de resolver problemas a lo largo de la jornada.

Es importante no olvidar que no siempre los compañeros de un equipo trabajan codo con codo. En su lugar se da un flujo de trabajo en el que los trabajadores se reúnen para colaborar, se separan para realizar trabajo individual y vuelven a reunirse de nuevo, y así una y otra vez. Este patrón se repite a lo largo del ciclo de vida del equipo. De modo que cuando un equipo está distribuido, para emular la experiencia de trabajar codo con codo, las videoconferencias entre dos personas o entre dos parejas son esenciales. kiosk™ de media:scape satisface estas necesidades gracias a su óptimo tamaño de pantalla y a la distancia de la cámara, que permite trabajar tanto sentado como de pie.

LA DISTANCIA NO PUEDE SER UNA BARRERA PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE PRETENDA INNOVAR Y SER COMPETITIVA EN EL MERCADO ACTUAL.

Puesto que la integración de las tecnologías juega un papel fundamental a la hora de desarrollar productos de Steelcase, el nuevo espacio para equipos distribuidos de Steelcase se encuentra en Portland, Oregón, un centro tecnológico en auge.

Actualmente trabajan catorce personas en el estudio de Portland. Aunque la superficie es relativamente pequeña, el abanico de entornos es lo suficientemente amplio como para permitir llevar a cabo múltiples actividades, como trabajar con equipos distribuidos o colaborar codo con codo de manera informal. Hay dos entornos para videoconferencias, y la mayoría de las personas que trabajan en las oficinas de Portland realizan videoconferencias la mayor parte del día, colaborando con compañeros de Alemania, Michigan y Georgia. Como equipo distribuido, están bien equipados para «vivir y asimilar» su contenido, interactuando estrechamente de forma remota en actividades de todo tipo, desde creación de ideas hasta creación de presupuestos, afirma Woolf, que se encuentra en Portland al frente de este equipo.

«La distancia no puede ser una barrera para nuestro equipo ni para ninguna organización que quiera innovar y competir en el mercado actual», afirma. «Este espacio ha supuesto un gran triunfo para nosotros. Además de ser un entorno muy eficaz para nuestro trabajo local, también nos deja totalmente equipados para colaborar de forma remota con compañeros de todas partes del mundo. Podemos aprovechar los conocimientos especializados de las personas que trabajan en cada ubicación. Este entorno nos proporciona eficacia a la hora de escalar y combinar experiencia. También permite establecer lazos personales y generar confianza a distancia, con lo que podemos satisfacer las necesidades sociales tan necesarias para mejorar como equipo. La integración de las tecnologías y el espacio que proporciona este entorno obliga a participar de manera muy positiva».

COMBINANDO REALIDADES

Trabajar en un equipo distribuido es complicado, no hay duda. A menudo se interponen los distintos idiomas, husos horarios y culturas. Y lo que es más, por mucho que la tecnología consiga que las personas se comuniquen, también da lugar a problemas, en especial la disparidad de presencias, una línea divisoria entre «nosotros y ellos» que puede frenar rápidamente incluso a los mejores equipos distribuidos.

Pero esto no tiene por qué ser así. Los equipos distribuidos pueden convertirse en equipos de alto rendimiento. Pero por muy sorprendente que parezca, uno no puede resolver los problemas creados por la distancia sin tener en cuenta el entorno físico. Incluso cuando los equipos interactúan de manera virtual, la forma en la que se hayan diseñado sus espacios afectará en gran medida a su rendimiento.

«Sabemos que para que los equipos distribuidos tengan éxito hoy en día, es necesario que el conocimiento y las ideas fluyan bien», dice Kammer. «En física, la fluidez consiste en tener una configuración que se transforme continuamente bajo la tensión aplicada. De forma similar, los equipos necesitan espacios que les ayuden a mejorar su flexibilidad y capacidad de adaptación, lo que les permitirá transformar su trabajo al mismo ritmo que cambia el mercado.

En especial para los equipos que lleven a cabo una colaboración de tipo generativo, las videoconferencias con kiosk de media:scape les permitirán resolver problemas sin distracciones entre las reuniones que mantenga el grupo.

El espacio físico, al igual que la tecnología, no puede estrechar los lazos de los equipos distribuidos por sí solo. Pero cuando se combinan los dos, es decir, cuando se integran las tecnologías bien en los espacios de trabajos teniendo en cuenta las necesidades y los deseos de los empleados, es posible reducir las distancias de manera significativa.

A día de hoy nada supera a la experiencia de trabajar codo con codo. Sin embargo, cuando se integran bien las tecnologías adecuadas en el espacio de trabajo, quedan asentadas las bases para que los equipos distribuidos tengan éxito mediante la generación de confianza, transferencia de conocimientos, combinación de ideas y generación del tipo de soluciones innovadoras tan vitales para las organizaciones de hoy en día.

Profundice más

Si quiere saber más acerca del profundo e interesante trabajo que desarrollan los líderes de opinión citados en nuestro artículo, le ofrecemos a continuación un menú de donde escoger:

cisco.com

steelcase.com /polycom

steelcase.com/fuze

Informe de IBM: Working Beyond Borders
steelcase.com/ibm

SEIS FACTORES A TENER EN CUENTA A LA HORA DE DISEÑAR ESPACIOS PARA EQUIPOS DISTRIBUIDOS

Comprender las tensiones de formar parte de un equipo distribuido permite comprender las oportunidades de diseño. Entre los insights obtenidos a partir de los estudios de Steelcase sobre equipos distribuidos se encuentran los siguientes conceptos a tener en cuenta:

1 que permita ver y escuchar con claridad a los usuarios. Incluir varias pantallas para que los participantes puedan ver al mismo tiempo a sus compañeros y el contenido, asegurándose de que las personas puedan moverse sin salirse del plano y sin interrumpir el flujo de la interacción.

2 Crear zonas que permitan a las personas pasar fácilmente de trabajar en grupo a tener privacidad. Los miembros de equipos colaborativos alternan rápidamente entre estos dos modos a lo largo de la jornada. Las paredes de cristal dentro de la sala aíslan del ruido y permiten al mismo tiempo ver a los demás en todo momento. Los enclaves contiguos al espacio del equipo permiten a los miembros de este obtener privacidad a unos pasos.

3 Diseñar el entorno para fomentar el movimiento y un rango de posturas con el objetivo de que los participantes puedan mantener un alto nivel de energía y participación. Las mesas para trabajar de pie permiten levantarse sin salir de plano y permiten abandonar la conferencia y volver a esta fácilmente. Un entorno de área de relax en el que poder realizar videoconferencias es otra manera eficaz de fomentar que las personas se muevan y disfruten del trabajo informal.

4 Pensar en ambas partes de la experiencia. Proporcionar entornos similares en todas las ubicaciones, equipados con el mismo nivel de controles de tecnología y herramientas. Incorporar bastantes superficies de visualización, tanto analógicas como digitales, para ayudar a los equipos distribuidos a desarrollar una misma mentalidad.

5 Estudiar cómo puede ayudar el espacio a generar confianza entre los miembros. Por ejemplo, justo al salir de la sala del equipo, la instalación de un «agujero» (una conexión de vídeo en tiempo real ininterrumpida que actúa como una ventana abierta entre las dos ubicaciones) puede ayudar a fomentar las interacciones entre la gente que pasa por delante de la cámara.

6 Planificar diferentes tamaños de equipo e intercambios mediante videoconferencia. Las interacciones entre dos personas o entre dos parejas y la colaboración entre subgrupos son tan importantes como las reuniones con el grupo al completo. Distribuir tantas opciones como sea posible, kiosks de videoconferencia junto al espacio del equipo, nooks en su interior e, incluso, soluciones móviles con el fin de aprovechar las superficies y fomentar el uso de las tecnologías.

GESTURE
TE ACOMPAÑA

La primera silla diseñada para nuestra interacción con la tecnología actual.
www.steelcase.es/gesture

Steelcase®

Q&A

Consultando a

Ray Oldenburg

360º habla con el sociólogo que acuñó el término «tercer espacio».

La idea de un espacio público y social fuera del hogar y del trabajo se conoce desde hace siglos, pero no se había denominado como «tercer espacio» hasta que Ray Oldenburg exploró a fondo este fenómeno en su libro «The Great Good Place», publicado en 1989. Y desde entonces no ha dejado de utilizarse.

El concepto de un tercer espacio se menciona con frecuencia en las discusiones profesionales sobre temas que van desde las relaciones sociales y la comunidad hasta la importancia del espacio. El libro no ha dejado de publicarse en ningún momento. En una ocasión Starbucks llegó a solicitar a Oldenburg que promocionase sus cafeterías. (Pero él rechazó la oferta).

Los terceros espacios, independientes de los primeros y segundos espacios (el hogar y el trabajo, respectivamente), han vuelto a ser centro de atención en los últimos años debido a que las empresas están descubriendo el valor de este tipo de espacios en la oficina: cafeterías y espacios casuales donde los empelados pueden tomarse un café, un té o hasta una cerveza, y relacionarse con sus compañeros de trabajo en un entorno informal y relajado.

Oldenburg, profesor emérito de sociología de la Universidad de West Florida, en Pensacola, afirma que su libro, que tardó ocho años en escribir, está inspirado en una mudanza que realizó a una urbanización en Florida.

¿En qué sentido le inspiró la mudanza a Pensacola a la hora de escribir «The Great Good Place»?

Nuestra primera casa se encontraba en un vecindario con mucha gente joven y nos reuníamos frecuentemente. No dejamos que se convirtiese en ese tipo de vecindario privado y exclusivo tan habitual ahora en las urbanizaciones. Nuestro segundo y actual hogar se encuentra en una urbanización con un nivel de privacidad difícil de creer. Pensé: «¿Para qué hay aceras? Si nadie las usa nunca».

El alcalde de Charleston solía decir que los estadounidenses no saben construir ciudades. En una ciudad bien diseñada, los servicios básicos tienen que estar cerca de las viviendas y, sin embargo, hace ya mucho tiempo que esto no se tiene en cuenta. Ahora tenemos que utilizar el coche para todo.

¿Y qué fue lo que hizo?

Nosotros teníamos un garaje en el que cabían dos coches, así que decidí convertirlo en un bar y crear así mi propio tercer espacio. Encontré de pura suerte un armario de caoba auténtica y lo llené de bebidas alcohólicas. Tenemos una nevera llena de cervezas, una pequeña nevera para vino y alguna que otra cosa. Yo no suelo beber, pero me gusta pensar que soy un buen anfitrión. Tenemos un horario habitual los miércoles y los domingos. Viene gente de todo tipo, como el personal de la biblioteca de la universidad, un cuñado mío o un médico jubilado, entre otros muchos.

¿Qué es lo que más le ha sorprendido sobre los terceros espacios en los últimos 25 años?

La mayor sorpresa es que el mundo de los negocios los haya adoptado. Las corporaciones solían creer que mientras más tiempo estuviese el empleado en su mesa, más productivo sería. Esa creencia ha sido derribada por completo. Los directores se dieron cuenta de que si dejaban que las personas trabajasen donde y cuando quisiesen, aumentaba su productividad. El mercado es muy competitivo y es importante ser el primero en innovar. La innovación es algo que se genera a mayor velocidad cuando las personas se sientan en un mismo sitio para charlar. Y creo que este concepto va a estar presente en los negocios y en la industria durante mucho tiempo.

«Los directores se dieron cuenta de que si dejaban que las personas trabajasen donde y cuando quisiesen, aumentaba su productividad.»

¿Cuáles son los terceros espacios más importantes que existen hoy en día?

Las bibliotecas, las iglesias, y las cafeterías, que son lugares a los que todos pueden acceder. Siempre que viajaba me salía de la autopista 20 o 30 minutos antes de donde tenía previsto parar, porque eso me permitía adentrarme en un lugar donde las cosas eran reales y locales. A veces te arrepentías de haber comido en tal o cual lugar, pero te alegrabas de poder haber parado allí.

¿Son las redes sociales un tipo nuevo de tercer espacio?

Los terceros espacios son un fenómeno de interacción presencial, no virtual. La idea de que la comunicación electrónica permite disfrutar de un tercer espacio virtual da lugar a confusión. «Virtual» significa que una cosa es como otra en esencia y efecto, y en este caso en concreto, no es cierto. Cuando uno va a un tercer espacio, básicamente se abre a quienquiera que esté allí. Y puede que esas personas sean diferentes a uno mismo. Si uno no conoce a sus vecinos, no confía en ellos. Y si uno no confía en alguien, actuará en consecuencia. Bajo esa premisa, uno no se comporta de manera amable con la gente que no conoce. Si uno pasa tiempo con un grupo de personas, no podrá odiarlas, es así de simple.

¿Cree que los negocios deberían procurar disponer de más terceros espacios?

Creo que disponer de terceros espacios ayuda a retener a los trabajadores con más talento. Es importante proporcionar a este tipo de trabajadores lo que les permite ser felices. Y creo que permitir que las personas tengan esa oportunidad, podría suponer una gran diferencia para la compañía. Es un paso que permite aumentar la diversidad y la interacción en un mundo ya de por sí diverso. Y por diversidad, me refiero a muchas cosas: raza, religión, identidad étnica, región de procedencia del país, diferencias socioeconómicas, etc. En resumen, todas esas cosas que hacen que las personas sean distintas entre sí y que se resulten mutuamente interesantes.

¿Qué beneficios ofrecen los terceros espacios cuando están ubicados en los propios espacios de trabajo?

¿Hace el café que la gente interactúe? ¡Ya lo creo! Aún así, las personas necesitan darse una escapadita alguna vez. En el trabajo se pueden mantener muchas amistades y buenas relaciones, pero no creo que uno deba conformarse con eso. Los terceros espacios públicos son utilizados por personas diferentes, que es mejor para el desarrollo del individuo. Estos espacios permiten disfrutar de la diversidad de manera mucho más cómoda. Los seres humanos son animales sociales y las personas felices se encuentran entre otras personas felices. Si uno dispone de un tercer espacio, tiene más amigos. Mientras más amigos tenga uno, más tiempo vivirá. Las compañías deberían fomentar la creación de terceros espacios en sus vecindarios. Si se aseguran de que sus trabajadores puedan escaparse alguna vez, puede ayudarles a retener a los mejores trabajadores.

Desde su debut, hace ya 25 años, el tratado de Oldenburg sobre terceros espacios no ha dejado de publicarse ni de ser relevante en lo relativo a las personas y los espacios.

Profundice más

steelcase.com /oldenburg

10 funciones de terceros espacios

Ray Oldenburg ha identificado 10 funciones importantes de los espacios bien diseñados. A medida que cada vez más entornos de trabajo incluyen lo que se podría denominar terceros espacios internos (cafeterías en las propias instalaciones, barras donde tomarse un café o un zumo y otros lugares donde reunirse), nos preguntamos: ¿Ofrecen estos espacios las mismas funciones que los terceros espacios externos? Hemos marcado con un asterisco los que creemos que sí lo logran.

¿Y usted qué opina? Háganoslo saber en
twitter.com/steelcaseEspana facebook.com/steelcase.Espana

1 Promoción de la democracia

Tal y como dijo John Dewey una vez: «El corazón y la garantía definitiva de la democracia reside en las reuniones libres de vecinos en las esquinas de las calles para discutir tanto como deseen y conversar libremente».

2 Unidad del vecindario

Los lugares de reunión locales permiten a las personas del vecindario conocerse. Así se crean lazos. Las personas aprenden con quién se puede contar y para qué. Asimismo se elimina la desconfianza hacia los vecinos.

3 Múltiples amistades

La única manera de tener muchos amigos y verlos a menudo consiste en disponer de un lugar neutral y cercano donde reunirse. Mientras más amigos tienen las personas, más viven.

4 Tónico espiritual

Las culturas de la *Joie de vivre* o la *dolce vita* nacieron gracias a frecuentes encuentros sociales en lugares públicos. Son fáciles de identificar por la abundancia de cafeterías en las aceras de sus ciudades.

5 Punto de encuentro

Cuando el huracán Andrew llegó a Florida, muchas personas que querían ayudar no sabían a dónde acudir, ya que no había lugares de reunión en los vecindarios. Cuando se produce un desastre, la ayuda no oficial llega mucho antes que la oficial y a menudo es más importante. En este sentido, los terceros espacios permiten a las personas ayudarse las unas a las otras.

6 Generación de capital social

Personas con diversas aptitudes e intereses llegan a conocerse y a confiar entre sí. Esto tiene un efecto positivo en la economía. En el Lejano Oeste, las regiones en las que no estaban prohibidas las tabernas disfrutaban de una economía más fuerte que las regiones en las que no estaban permitidas.

7 Menor costo de la vida

Los terceros espacios reúnen generalmente a personas de distintas ocupaciones, talentos y aptitudes. Si una persona necesita ayuda, es uno de los primeros temas que se trata y si uno o varios miembros del grupo pueden asesorar a esa persona, ayudarla o prestarle alguna herramienta, lo harán. La mayoría de las personas que uno conoce en un tercer espacio pueden clasificarse como «conocidos» y en gran modo suelen ser más útiles que los amigos íntimos a la hora, por ejemplo, de encontrar un trabajo.

8 Jubilación mejorada

La necesidad de «salir de casa» tras la jubilación puede satisfacerse a diario si cerca de la casa hay un tercer espacio.

9 Desarrollo de los individuos

La zona en la que se encuentre el hogar de uno y la naturaleza del espacio de trabajo nos mantiene en contacto frecuentemente con personas similares a nosotros. Los terceros espacios reúnen a personas de diferentes ocupaciones, procedencias, situaciones socioeconómicas y puntos de vista. Gracias a estas personas aprendemos cómo es el mundo en el que vivimos y cómo desenvolvernos mejor en él.

10 Foro intelectual

En estos espacios se habla sobre los problemas del día y otros asuntos de manera regular e informal, pero no caótica. Los participantes aprenden a pensar bien lo que quieren decir antes de que llegue su turno y las opiniones poco meditadas por lo general son reprobadas.

TRABAJO DE VERDAD

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?

DE UN VISTAZO

Problema

Para hacer sus espacios de trabajo más atractivos para los empleados que cada vez tienen que trabajar más horas y más duro, un número cada vez mayor de organizaciones ha comenzado a crear entornos en las instalaciones que ofrecen los servicios informales de una cafetería, un comedor u otro tipo de «tercer espacio».

Análisis

Aunque ofrecen un ambiente muy agradable y refrigerios de forma ininterrumpida, la mayoría de los terceros espacios no permiten trabajar eficazmente. El espacio para colocar materiales es limitado, el acceso a la red Wi-Fi y a la red eléctrica es más que cuestionable, hay poca privacidad o seguridad y las sillas resultan incómodas después de cierto tiempo.

Medidas

Para mejorar la atracción, retención y participación, proporcione terceros espacios que fomenten las interacciones, la creatividad y permitan a los empleados relajarse tanto como deseen. Al crear terceros espacios corporativos, es importante imitar el ambiente atractivo de los espacios externos e integrar funcionalidades por todo el espacio.

La integración de las tecnologías, un diseño acogedor y servicios de soporte prácticos son las tres principales características de los terceros espacios atractivos situados en las propias instalaciones en los que se puede trabajar bien y que fomentan de forma holística el bienestar de los trabajadores y permiten realizar diversos tipos de trabajo.

La integración de las tecnologías, un diseño acogedor y servicios de soporte prácticos son las tres principales características de los terceros espacios atractivos situados en las propias instalaciones en los que se puede trabajar bien y que fomentan de forma holística el bienestar de los trabajadores y permiten realizar diversos tipos de trabajo.

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.

Las empresas que quieran que en sus terceros espacios se lleve a cabo trabajo de manera eficaz deben proporcionar soluciones tecnológicas de primer nivel. Los espacios con tecnología integrada son los más utilizados en WorkCafé. Las pantallas para compartir y revisar información, tanto digital como analógica, ayudan a los equipos a entenderla mejor y a trabajar en una misma dirección.

Para crear un tercer espacio corporativo muy eficaz, es necesario algo más que ofrecer un buen café y una red Wi-Fi: es necesario que la vida laboral y la personal se combinen. Proporcione diferentes espacios desde los que los trabajadores puedan decidir trabajar basándose en su estado de ánimo y la tarea que tengan que llevar a cabo.

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», dice Cherie Johnson, directora de diseño de Steelcase Inc. «Para crear un tercer espacio corporativo muy eficaz, es necesario algo más que ofrecer un buen café y una red Wi-Fi: 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».

Atmósfera
de un tercer espacio

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

Lisa Waxman, catedrática de diseño de interiores en Florida

Aunque la atmósfera es crucial para el éxito de un tercer espacio corporativo, no sirve de nada si no ofrece funcionalidades adicionales a los trabajadores. La capacidad de decidir dónde y cómo trabajar y de tener control sobre el espacio de trabajo es fundamental.

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 Barnhart-Hoffman, 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 Barnhart-Hoffman.

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.

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».

Los terceros espacios son cruces fundamentales donde las personas de todas partes de la organización pueden reunirse y sentir que pertenecen a algo más grande que ellos mismos. El espacio no solo fomenta las interacciones sociales, crucial para aumentar el nivel de compromiso de los empleados, sino que también hace que sea fácil reunirse y colaborar con otras personas sin dejar de disfrutar del vigorizante bullicio del entorno.

Un tercer espacio en las instalaciones ofrece comida y bebidas, pero no solo durante las horas habituales de comida, sino también durante las sesiones de trabajo que comienzan muy temprano o acaban demasiado tarde.

Los elementos de diseño crean la atmósfera propia de un tercer espacio corporativo e influyen en la reacción de los trabajadores. El espacio debería ser acogedor y dar a las personas la sensación de que pertenecen a algo más grande que ellos mismos.

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 Wi-Fi 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

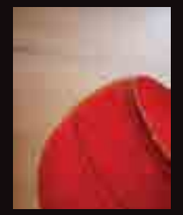
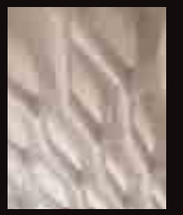
El objetivo en última instancia de los servicios de soporte es hacer que los empleados se sientan conectados tanto a la organización como entre ellos mismos. Si los empleados sienten que la empresa les valora y apoya, entienden que esta reconoce los retos que supone el combinar la vida laboral con la 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 Post-it?». 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.

Integración de tecnologías

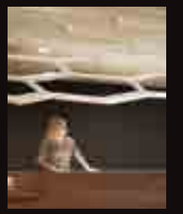
Es fundamental que los trabajadores dispongan de determinados servicios, como acceso a la red eléctrica y a la red Wi-Fi, soporte para las presentaciones, sistemas de reserva electrónica y herramientas para compartir contenido.

Atributos de diseño

Los elementos arquitectónicos, la iluminación, las obras de arte, los elementos inspiradores, el sonido y otros elementos del diseño general crean una atmósfera vibrante y acogedora.

Características de servicios de soporte



Entre los servicios de soporte, proporcionados o de autoservicio, pueden incluirse servicios de impresión, asistencia técnica, material de oficina, alimentos, bebidas y conserje *in situ*.

¿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. Según Johnson, «basta con que sea un espacio que fomente las interacciones sociales in situ».

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 Wi-Fi 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.

Los terceros espacios más efectivos para el trabajo real deben ofrecer las mejores soluciones tecnológicas. El espacio debe incluir tecnología que facilite compartir la información, crear contenido y colaborar de manera efectiva tanto para los equipos locales como los distribuidos.

Los espacios exteriores son imanes sociales que ofrecen las ventajas del trabajo informal. Las personas buscan estos espacios por naturaleza, ya que son tranquilos, pero también pueden ser muy productivos.

Transforme las superficies poco utilizadas mediante la creación de un tercer espacio en las propias instalaciones donde las personas puedan reunirse, trabajar, ampliar su red de contactos y recargar las pilas. Entre los mejores espacios para crear un tercer espacio se encuentran los lugares en los que ya se estén produciendo intercambios sociales, como es el caso de los comedores.

Las pantallas grandes, como esta pared multimedia, constituyen una forma eficaz de informar sobre lo que está pasando en la compañía y ayudar a las personas a sentir que forman parte de un grupo.

Superficies flexibles

Para que la capacidad de recuperación de la inversión de una empresa en bienes inmuebles sea buena, es importante que sea flexible. 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, 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:

Libro de ideas para crear un WorkCafé:
steelcase.com/workcafe-ideabook

worklifefit.com

steelcase.com/lisawaxman

ideo.com

FOMENTANDO EL BIENESTAR

Es fundamental comprender las necesidades de bienestar cognitivo, físico y emocional de los trabajadores. Comprender la interdependencia de estos tres aspectos permite a las empresas crear terceros espacios que ayuden a mejorar el bienestar holístico de las personas en el trabajo.

Físico

Para ayudar a renovar mente y cuerpo, un tercer espacio en las instalaciones debe ofrecer, además de acceso al exterior, comida y bebidas, pero no solo durante las horas habituales de comida, sino también durante las sesiones de trabajo que comienzan muy temprano o acaban demasiado tarde. También debe proporcionar una tipología de posturas saludable, es decir, un rango de soluciones que animen a las personas a trabajar sentados o de pie y a moverse a lo largo del día.

Cognitivo

Cree un entorno multisensorial en el que los trabajadores puedan elegir, en función de su estado de ánimo y de la tarea que deban realizar, el nivel de estímulo que deseen, desde áreas con mucha luz y llenas de energía hasta espacios dedicados a la contemplación. La capacidad de decidir dónde y cómo trabajar y de tener control sobre el espacio de trabajo es fundamental para el bienestar cognitivo.

Emocional

El espacio puede fomentar las interacciones sociales, importantes para la salud emocional, ayudando a las personas a relacionarse mientras comen o se toman un café, lo que facilita las reuniones y colaboraciones en un abanico de entornos, y ofreciendo a los trabajadores remotos maneras sencillas de conectar mediante tecnologías debidamente integradas. El espacio debería ser acogedor y dar a las personas la sensación de que pertenecen a algo más grande que ellos mismos.

UNA ODISEA DEL ESPACIO

Nuestro viaje hacia una nueva cultura

Hace dos años que comenzamos a reinventar nuestros espacios. Esto es lo que hicimos y lo que aprendimos por el camino.

DE UN VISTAZO

Problema

A los directivos les preocupa que su organización, su marca y su cultura no estén alineadas, lo que impide que la empresa sea capaz de adaptarse rápidamente a este mundo móvil y global en constante cambio.

Análisis

Volver a planificar el uso de las superficies de una empresa ayuda a maximizar el retorno y puede dar lugar a cambios importantes en el nivel de compromiso y rendimiento de los empleados, la alineación entre la marca y la estrategia y la cultura de la empresa.

Medidas

Steelcase rediseñó las instalaciones de su empresa para lograr un un cambio medible. Nuestros nuevos entornos de trabajo han cambiado nuestra organización y nuestros resultados.

Jim Keane
Presidente y Director General de Steelcase Inc.

«El año pasado fue el mejor año de Steelcase desde que en 2009 comenzamos a sentir los efectos de la crisis económica. No solamente sobrevivimos a ella, sino que salimos más sanos, fuertes y preparados para los retos del futuro.

Puede que sea tentador utilizar un período de recesión para apretarse el cinturón. Sin embargo, nosotros nos reinventamos, impulsamos el cambio e invertimos en nuestro futuro. Entre otras cosas, invertimos en nuestra marca, globalizamos nuestras plataformas de productos y trabajamos para convertirnos en una empresa integrada a escala mundial.

Al mismo tiempo, se acercaba nuestro centésimo aniversario y nos enfrentábamos al mismo dilema que muchas otras empresas: aprovechar mejor nuestras superficies. En algunas partes de las principales organizaciones del mundo se llegó a cuestionar lo siguiente: «Si las personas pueden trabajar desde cualquier lugar, ¿seguimos necesitando oficinas?».

Sabíamos que el panorama de las oficinas estaba cambiando, pero no iba a desaparecer. Aunque teníamos que liberar el espacio sobrante, enfocamos el problema desde un punto de vista distinto. Creemos que ahora más que nunca las personas necesitan espacios donde reunirse y sentir que forman parte de un grupo y que tienen un propósito en su vida. Nos propusimos utilizar nuestra estrategia de bienes inmuebles para hacer algo más que reducir los gastos. Lo vimos como una oportunidad para optimizar nuestros bienes inmuebles en nuestra sede global en Grand Rapids, Michigan, reactivando espacios que se utilizaban poco hasta ese momento. Asimismo, utilizamos nuestra estrategia de espacios de trabajo para hacer que nuestra cultura evolucionase más rápidamente.

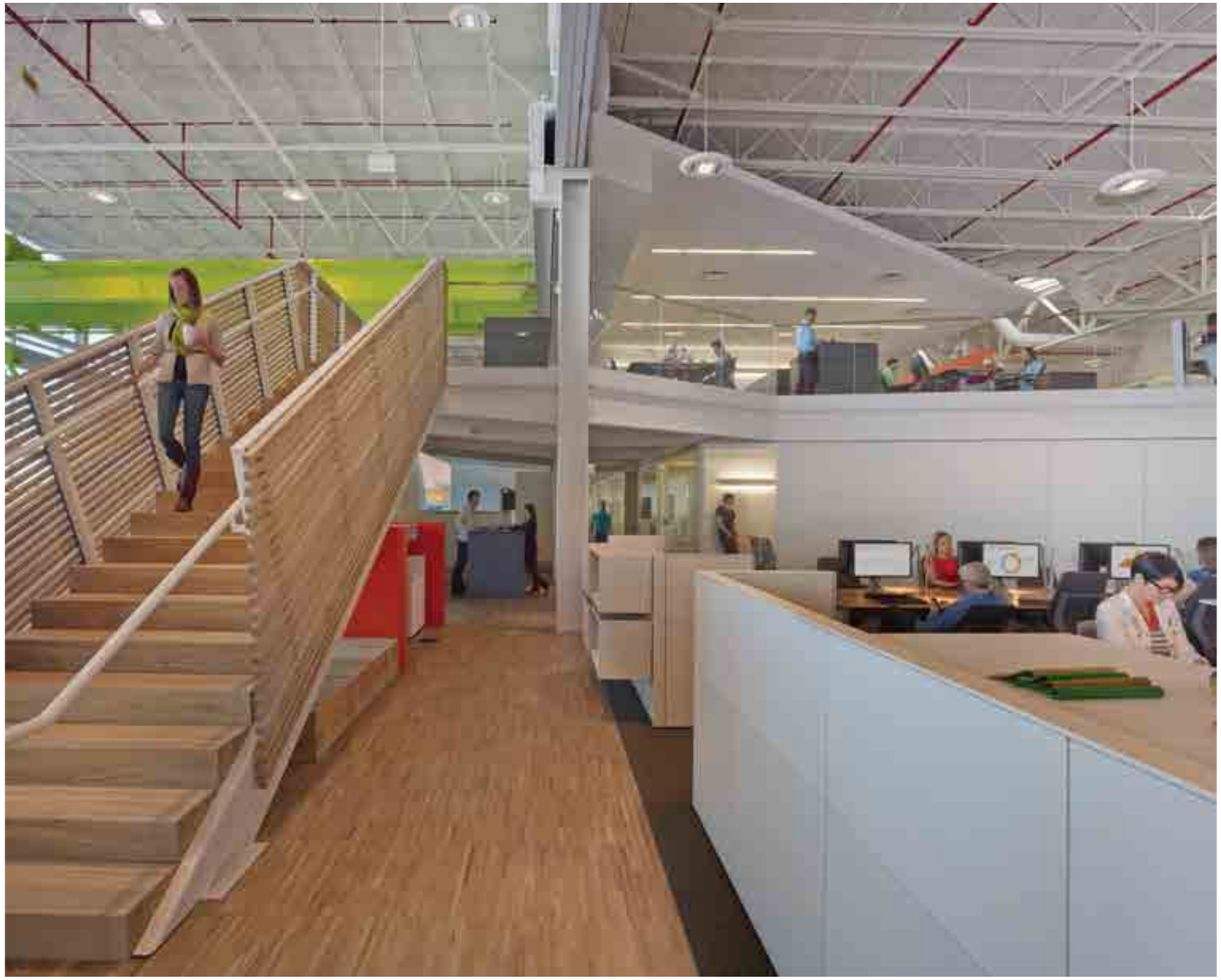
Fue un punto de inflexión para nuestra empresa. Cuando nuestro equipo directivo repasó la estrategia de bienes inmuebles y presentó sus consideraciones financieras, fue una decisión fácil de tomar. Los bienes inmuebles y los gastos se reducirían a la mitad. Desde el punto de vista financiero, era una decisión fácil.

Pero como equipo directivo dijimos que no lo haríamos a menos que diese forma a la cultura de la compañía. Fue el principal motivo para llevar a cabo este proyecto en aquel momento y lo sigue siendo a día de hoy. Los empleados trabajan juntos en unas instalaciones en las que pueden conectar fácilmente con sus compañeros, su trabajo y su empresa. Hay un movimiento que simplemente no se veía hace unos años. No se puede negar.

Nuestros nuevos entornos de trabajo nos han cambiado como organización. Cualquiera puede verlo claramente, incluyendo las personas que visitan nuestros espacios, que nos dicen que pueden sentir la esencia de nuestra cultura y marca por todo el espacio. Y se muestran tan interesados en saber cómo lo hemos logrado como en nuestros productos.

Así fue como lo hicimos...».

Nuestra historia



El nuevo Innovation Center es un espacio para que los equipos de proyecto se centren en generar nuevas ideas y ejemplifica cómo pueden ayudar los espacios a unificar equipos distribuidos con el fin de que estos innoven.

Cuando los empresarios se enfrentan a una crisis económica, casi nunca piensan en sus oficinas en primera instancia. Excepto, evidentemente, que estas se encuentran en la lista de cosas que pueden permitir reducir los gastos. Esto fue lo que muchas compañías hicieron en 2009 cuando vieron cómo a su alrededor caían empresas totalmente asentadas. La incertidumbre reinaba en todos lados y Steelcase, como cliente de muchas de las compañías de la lista Fortune 500, pudo ver este dantesco espectáculo en primera fila.

Fue con ese telón de fondo que tomamos una decisión difícil. En lugar de simplemente reducir nuestros bienes inmuebles con el fin de sobrevivir, fuimos más allá. «Teníamos la mirada puesta en un gran cambio, un cambio de paradigma. No solo respecto al espacio, sino también respecto a las tecnologías, el proceso de trabajo y la cultura», dice John Hughes, director de Investigación y consultoría aplicadas (ARC), el servicio de consultoría para espacios de trabajo de Steelcase. «La lucha por alinear eficazmente la estrategia, la marca y la cultura es un problema común al que se enfrentan los ejecutivos de compañías de todo el mundo. Éramos como otras muchas organizaciones, pero en lugar de esperar a que pasase la recesión, decidimos invertir nuestros recursos para lograr ese propósito».

Esa fue la fuerza motriz tras nuestro proyecto de reinvención, denominado Connect 12 a título interno, una odisea de varios años que tenía como fin reinventar las instalaciones de la sede y ayudar a los empleados de todo el mundo a conectar mejor tanto física como virtualmente. Elegimos nuestro centésimo aniversario, que tuvo lugar en 2012, como punto de partida para este cambio. El objetivo del proyecto era reinventar los edificios existentes de nuestras principales instalaciones, incluyendo las antiguas instalaciones de fabricación, liberar las superficies en desuso y crear una red mundial de espacios interconectados. Estos espacios pondrían en entredicho el objetivo del espacio de trabajo y servirían para probar nuevas formas de trabajar. «Nos propusimos utilizar el entorno de trabajo para mejorar el grado de compromiso y retención de los empleados, aumentar el nivel de comunicación interna y renovar la cultura de la compañía», dice Hughes.

«Para ayudarnos a desarrollar una estrategia de espacio de trabajo que pudiese ayudar a la empresa a lograr sus objetivos, utilizamos nuestro proceso de investigación, diseño y desarrollo centrado en los usuarios. Nos dedicamos a encuestar a personas de los distintos niveles de la empresa, realizar workshops, capturar insights y datos etnográficos y tecnológicos, e invertimos un número infinito de horas observando a las personas. Gracias a todo este trabajo, pudimos determinar lo que servía y lo que no.

Los insights obtenidos mediante estas actividades se utilizaron para construir espacios prototipo para el análisis de los comportamientos con el fin de poner a prueba los nuevos entornos de trabajo y ayudar a los empleados a comprender el impacto de los cambios. Se pidió a algunos grupos que «viviesen» en los en los espacios prototipo para ayudar a validar el diseño.

Los entornos que incorporan la tecnología media:scape permiten a empleados de todas partes del mundo conectarse mejor tanto física como virtualmente.

El mejor espacio para trabajar

En poco tiempo, la estrategia fue resumida en un término que capturaba su esencia: «mejor espacio». Incluía el plan para crear un entorno de oficinas con un ecosistema de espacios que ayudasen a realizar diversas actividades y a adoptar diferentes estilos de trabajo. Los nuevos espacios no solo ayudarían a los empleados a adoptar estilos de trabajo más móviles, sino que también atraerían a este tipo de trabajadores. «El mejor espacio es aquel que le hace a uno querer ir a trabajar porque puede decidir cómo, cuándo y dónde trabajar», dice Cherie Johnson, directora de diseño global de Steelcase. «Nuestro objetivo era democratizar el espacio para que las personas pudiesen trabajar donde quisiesen».

En esencia, el concepto del «mejor espacio» consiste en fomentar el bienestar de los trabajadores de forma holística, teniendo en cuenta las necesidades emocionales y cognitivas en la misma medida que se tienen en cuenta las necesidades físicas. Hay un rango de espacios que fomentan el trabajo individual, el trabajo en grupo, el aprendizaje y la relajación. Por ejemplo, si los empleados tienen que realizar una tarea que requiera mucha concentración, pueden rendir mejor a nivel cognitivo si el espacio está diseñado específicamente para adoptar ese modo de trabajo.

La estrategia del «mejor espacio» crea un entorno de oficinas con un ecosistema de espacios que fomentan el trabajo concentrado, la colaboración, el aprendizaje, las relaciones sociales y la relajación.

Las tareas rutinarias no requieren el mismo esfuerzo cognitivo y se pueden llevar a cabo en zonas en las que el número de estímulos e interacciones sea mayor. Las personas también pueden elegir el tipo de espacio en el que quieren trabajar en función de su estado de ánimo. Unas veces las personas quieren interactuar con otras y estar en medio del bullicio y otras desean más tranquilidad. En el aspecto físico, las personas necesitan moverse y cambiar de postura a lo largo del día (no solo para levantarse o sentarse, sino también para inclinarse o reclinarse). Para mantener los niveles de energía y la resistencia, es necesario moverse. Estos aspectos del bienestar (físico, cognitivo y emocional) son fundamentales para lograr un alto nivel de compromiso por parte de los empleados.

La red global de espacios incluye áreas donde trabajar a solas y en grupo. Asimismo, algunas de estas zonas están designadas a personas o grupos determinados y muchas son compartidas. Se combinan los espacios abiertos con los cerrados o apantallados a fin de permitir a las personas decidir el grado de interacción que desean mientras trabajan. El equipo del proyecto Connect 12 comprendió que las personas necesitan disponer de privacidad e interacciones a diversos niveles a lo largo del día.

¿Por dónde comenzar?

La piedra angular de la estrategia del «mejor espacio», que además fue la primera área en introducirse, fue un espacio que anteriormente tenía otra finalidad. El nuevo WorkCafé era un comedor que los empleados solo utilizaban para tomarse el café de la mañana, almorzar y merendar. Ahora es un tercer espacio in situ, como lo llamaría el sociólogo Ray Oldenburg, informal y con un diverso grupo de usuarios. (Vea la conversación con Oldenburg incluida en la revista 360 en la página 26 y la Historia del tercer espacio en la página 32). Este es el «punto de encuentro» de las instalaciones y el campo de prueba de varios conceptos y aplicaciones nuevas.

WorkCafé combina espacios abiertos y cerrados para grupos de cualquier tamaño, espacios individuales, un comedor y una barra para tomarse el café. Ofrece la funcionalidad de una oficina bien planificada con el ambiente de un pub local. En este espacio las personas se reúnen, trabajan, amplían su red de contactos, se relacionan y recargan las pilas. Según Johnson, «este espacio ejemplifica lo que queremos decir cuando hablamos de democratizar el espacio». «No es un lugar donde la gente reside, aquí se les atiende. Aquí uno puede ponerse cómodo, trabajar de forma productiva o relacionarse con otras personas un rato, alternar entre trabajo y descanso y entre colaboración y privacidad».

Hay comida y bebidas disponibles todo el día en el WorkCafé, pero lo que hace que el espacio sea popular es la variedad de espacios disponibles para trabajar a solas o en grupo y para interactuar con otras personas o descansar. Un panel multimedia de 60x12 cm ofrece noticias actualizadas de cualquier parte del mundo sobre la compañía. Este concepto se implementó no solo en la sede, sino en todos los espacios, con el fin de que los trabajadores de los EE. UU., por ejemplo, puedan saber qué está sucediendo en Steelcase en Malasia o Moscú y viceversa. Los entornos colaborativos media:scape® ayudan a las personas a compartir contenido digital de manera más eficaz. Asimismo, se puede acceder a la red eléctrica y Wi-Fi desde cualquier punto de las instalaciones.

La presentación de la nueva estrategia de espacio de trabajo con un espacio como el WorkCafé fue algo poco habitual, en comparación con el enfoque convencional de centrarse primero en los espacios de trabajo individuales, pero claramente salió bien.

«No exageramos cuando decimos que todos los trabajadores de Steelcase utilizan el WorkCafé», dice Johnson. «Es un espacio central, acogedor y multiuso con un ambiente estupendo. En este espacio se puede ver tanto a directivos, como a gente de otras partes de la empresa, visitantes o clientes. La gente interactúa cara a cara, en lugar de por teléfono o correo electrónico, lo que mejora las relaciones y la confianza entre todos los miembros de la organización. Los trabajadores dijeron que el espacio les hacía sentirse orgullosos y que demuestra cuánto los valora la empresa.

«Recomendamos a todas las empresas que quieran cambiar su cultura que construyan un WorkCafé y que sea lo primero que hagan», dice Johnson. «Definió las bases para el resto de la reinvención de las instalaciones dando a todos la oportunidad de experimentar de forma colectiva lo que significaba democratizar el espacio antes de que nadie cambiase su espacio personal. Refleja la cultura y los comportamientos que queremos que adopten nuestros empleados».

WorkCafé ofrece la funcionalidad de una oficina bien planificada con el ambiente de un pub local.

Los espacios exteriores permiten relajarse, relacionarse con otras personas y trabajar de forma eficaz.

Una oficina distinta cada día

Los nuevos entornos ofrecen a los trabajadores más opciones y control sobre el lugar y la forma en la que quieren trabajar.

Antes de la reinvención de las instalaciones, el 95% de los residentes de nuestra sede global tenía una mesa asignada. Sin embargo, dada la naturaleza móvil del trabajo hoy en día, no todos los empleados necesitaban o querían un puesto de trabajo designado. Los puestos de trabajo asignado. que estaban vacíos gran parte del tiempo no permitían aprovechar al máximo las superficies y además afectaban a la actitud de los empleados: cuando una persona está entre cubículos vacíos, se siente sola y se desmotiva sin darse cuenta. Sin embargo, el trabajo que realizaban otras personas requería que estuviesen en su mesa la mayor parte del tiempo, por lo que necesitaban sus propios espacios de trabajo. Para ayudar a determinar qué empleados debían pasarse al trabajo móvil, pedimos que se ofreciesen voluntarios. «Era importante que los empleados sintiesen que podían tomar cartas en el asunto y que su opinión contaba», dijo Johnson. No fue ninguna sorpresa que la mitad de los empleados decidiesen dejar sus mesas asignadas sabiendo que disfrutarían de una mayor flexibilidad.

Los espacios en los que anteriormente había puestos de trabajo asignados ahora podían utilizarse para distintos tipos de entornos de trabajo que permitiesen trabajar tanto de manera individual como colaborativa y que satisficiesen las necesidades sociales de los trabajadores. Este cambio permitió a la empresa unir a los trabajadores en una superficie reducida y al mismo tiempo proporcionarles más opciones y el control sobre el lugar en el que trabajar y el modo de trabajo que adoptar. Por ejemplo, un ala del edificio de la sede de 2230 metros cuadrados designada originalmente para un solo departamento, fue vaciada y rediseñada para tres grupos: finanzas, procuración y calidad. Otra ala fue rediseñada de manera similar para el personal de asistencia de ventas, unificando equipos que nunca habían tenido la oportunidad de trabajar codo con codo. También incluía espacios para videoconferencias que permitieron a las personas trabajar a diario de manera informal con compañeros remotos. Ambas plantas pueden servir a más personas, ahora que los empleados pueden elegir espacios de trabajo repartidos por todas las instalaciones.

Los espacios en los que anteriormente había puestos de trabajo asignados ahora se utilizan para distintos tipos de entornos de trabajo que permiten trabajar tanto de manera individual como colaborativa.

Esta forma de trabajar era muy diferente y era necesario que tanto directivos como empleados comprendiesen mejor lo que significaba. «Utilizamos una serie de compromisos y recursos online para ayudar a los directivos a aprender a dirigir de otra forma, a definir objetivos y medir el rendimiento en lugar de pasar lista y medir el tiempo que pasan sus empleados en su puesto de trabajo», dice Steve Wolfe, director de recursos humanos de la empresa.

Un grupo piloto de 80 empleados recibió portátiles, smartphones y formación sobre el estilo de trabajo móvil. Más adelante este grupo ayudó a otros empleados a prepararse para dar el mismo salto. «No eran los jefes ni el personal de RR. HH. los que decían a los empleados cómo iban a ser las cosas, eran sus propios compañeros», indicó Wolfe. «La gente respondió muy bien a este formato».

Los nuevos entornos de trabajo permiten adoptar diversas posturas. El movimiento sirve para recargar las pilas y estimular la mente. El rango de posturas proporcionado, junto con el aumento de la luz natural en el interior del espacio de trabajo, un patio exterior y otras conexiones con la naturaleza, son algunas de las maneras que tiene Steelcase de aprovechar sus superficies para fomentar el bienestar de sus empleados.

La Nourishment Bar y sus áreas de trabajo circundantes ayudan a las personas a recargar las pilas y alternar entre distintos modos de trabajo.

Conexión global

Otro espacio de nuestra sede al que se le acaba de dar otra función es el Innovation Center, que, como el resto de nuestros espacios, es un prototipo donde probar nuevos modos de trabajo. Su creación fue motivada por la necesidad de la organización de prosperar en una economía global enormemente competitiva. «Queríamos confirmar nuestra creencia de que las ideas mejoran cuando se dispone de un equipo diverso no solo a nivel profesional o étnico, sino también geográfico». «Las personas que añaden al proceso de innovación la visión y las percepciones de otras culturas incorporan una capa más profunda de conocimientos para la resolución de los problemas a los que se enfrentan», según Johnson.

El Innovation Center sirve a casi 300 empleados locales y remotos de todo el mundo. Puesto que las tres cuartas partes de nuestros proyectos de desarrollo de productos se llevan a cabo a escala global y tenemos estudios de diseño en tres continentes, el centro ejemplifica cómo los espacios pueden dar forma a una empresa global e integrada.

«La innovación es una actividad física. Depende de la interacción, el estudio y la experimentación de las personas», señala James Ludwig, vicepresidente de diseño global en Steelcase. Los miembros del equipo del proyecto, independientemente de dónde se encuentren, «sienten que están en la misma habitación. Las buenas interacciones facilitan el trabajo creativo y aumentan la posibilidad de que los individuos consigan resolver los problemas. La innovación rara vez se produce gracias a un momento aislado de clarividencia. Casi siempre se consigue mediante un proceso repetitivo mediante el cual las personas pueden desarrollar la información e ideas de otras personas». (Si desea obtener más información sobre cómo apoyar a los equipos distribuidos, consulte el artículo Acortando las distancias, en la página 8.)

El Innovation Center es un prototipo diseñado para probar nuevos modos de trabajo y fue creado para satisfacer la necesidad de Steelcase de conectar a sus equipos de desarrollo de productos distribuidos por todo el mundo.

Los estudios de proyecto del Innovation Center conectan a miembros de equipos distribuidos de todo el mundo.

Aquí mandan los espacios para grupos. Las salas de desarrollo de proyectos ocupan el 40% de la superficie total, mientras que en los descansillos y pasillos se pueden realizar diversas actividades en grupos pequeños.

Los miembros del equipo, incluyendo diseñadores, investigadores, personal de marketing de productos, ingenieros y otros directivos de personal, mantienen el contacto todos los días mediante el uso de telepresencia. Para evitar las generalmente formales e incómodas videoconferencias, los empleados pueden elegir entre diversas configuraciones para sus salas de desarrollo de proyectos, que disponen de mesas de comedor, asientos de relax y otro mobiliario para que los participantes puedan estar de pie, sentarse, inclinarse o caminar. Los primeros planos y los intercambios vis a vis permiten ver claramente los gestos y expresiones faciales, lo que ayuda a mejorar la comprensión. Además, cada sala de desarrollo de proyectos también dispone de un espacio al que las personas pueden acceder para apartarse de la colaboración activa y que se encuentra lo suficientemente cerca como para permitirles unirse de nuevo si fuera necesario. Todo ello da lugar a videoconferencias informales, colaborativas y productivas.

El centro de innovación también incluye laboratorios de I+D, un estudio prototipo, salas para interacción de invitados, vecindarios móviles, enclaves y un comedor. «Proporciona a las personas los diversos espacios y herramientas que necesitan, aunque la distribución sea simple y adaptable. Permitimos que los espacios de las instalaciones «aprendan» con las personas que los usan, lo que da lugar a superficies más flexibles», afirma Johnson.

Un bucle de información

Los espacios de trabajo «aprenden», se adaptan y permiten el cambio de cultura solo si lo permite la gente. Mediante el banco de pruebas al que se sometió la cultura de la empresa al inicio del proyecto, podemos medir cómo evoluciona nuestra cultura y adaptar los espacios en la medida que sea necesaria.

Arna Banack, una antropóloga cultural que trabaja con nosotros, dice que el espacio de trabajo afecta a múltiples aspectos de la cultura. «El espacio puede afectar directamente a las comunicaciones, la colaboración, al nivel de comprensión de la misión y la estrategia que tienen los empleados, a cómo estos representan la marca y a un largo etcétera».

Ya se pueden ver mejoras. La medida de la capacidad que tenemos para convertir en realidad nuestra visión ha aumentado drásticamente. Los espacios de trabajo reflejan mejor la compañía y el objetivo de la empresa. «Algunos de nuestros entornos no se habían reformado en años, por lo que los espacios no estaban a la altura de los cambios que se habían producido en el sector y, como consecuencia, la productividad de nuestros empleados tampoco era la deseada», afirma Johnson. «Los empleados no pueden defender los valores de la marca si no están inmersos en ellos. Ahora nuestros espacios reflejan la nueva imagen de Steelcase: productos innovadores centrados en los usuarios y creados mediante el «design-thinking»».

También ha aumentado el grado de compromiso de los empleados, que refleja la sensación que tienen los empleados de tener un objetivo común. «Ya era uno de nuestros puntos fuertes en 2010, pero hemos logrado que alcance cotas aún más altas. Eso une a la empresa», afirma Banack.

Los directivos de Steelcase ven beneficios tangibles en los resultados. «Nuestros grupos de asistencia de ventas han logrado absorber un crecimiento de dos dígitos en nuestro negocio durante dos años consecutivos sin necesidad de aumentar la plantilla. No es que ahora trabajen más horas. Es que ahora es más fácil hacer el trabajo, conectar, colaborar y tomar decisiones con mayor eficacia», dice Eddy Schmitt, vicepresidente ejecutivo.

Gracias a nuestro bucle de información nos dimos cuenta de que tras la primera oleada de cambios necesitábamos más espacios para que las personas pudiesen concentrarse. Así que añadimos más enclaves individuales cerca de los espacios dedicados al trabajo colaborativo (véase arriba).

Dave Sylvester, director de finanzas, dice que las valoraciones de su equipo son más que excelentes. La mitad de su plantilla es móvil y trabaja a diario desde espacios de trabajo bench compartidos. Por otro lado, el 62% dice que su espacio de trabajo le ayuda a atraer y retener a trabajadores.

El refinamiento de los espacios (reconfigurar un espacio por aquí, cambiar una aplicación de mobiliario por allá...) también ha servido de ayuda. Nos dimos cuenta de que las personas necesitaban más espacios para mantener conversaciones privadas y realizar actividades individuales y realizamos los cambios pertinentes. Los equipos de proyecto también necesitaban más espacios de los que poder disponer exclusivamente durante la duración de un proyecto, por lo que se añadieron más espacios asignados para equipos. Nadie sabe cómo cambiará el trabajo de conocimiento creativo en el futuro, por lo que nuestro espacio sirve de banco de pruebas y puede modificarse tanto como sea necesario.

Dando pie al cambio

Cambiar la cultura de una empresa es complicado. El entorno físico no es el único factor que influye y los directivos de Steelcase son conscientes de que hace falta trabajar en otros frentes.

«Cambiar de edificio no es suficiente, la tecnología no basta por sí sola y los espacios de trabajo inspiradores no dan lugar a ningún cambio por sí mismos», dice Ludwig. «Sin embargo, todos estos elementos ayudan a que se produzca el cambio. Estos espacios ayudan a compartir información más rápidamente y ser más eficientes a la hora de crear en grupo. Ayudan a las personas a conectar con la marca y la cultura de la organización y con los demás».

Cinco años después de la planificación inicial de las nuevas instalaciones de la empresa, a nadie le sorprenden los resultados. «Ha cambiado nuestra forma de vivir y trabajar como organización.

Es así de sencillo y de profundo», afirma Ludwig.

Nuestro nuevo espacio ayuda a las personas a conectar con la marca, la cultura y con otras personas.

Impulsando el cambio

Mediante el desarrollo desde cero de nuestra estrategia de aprovechamiento de superficies, **Steelcase logró reducir la superficie real de su sede central en un 48%** y su impacto medioambiental al mismo tiempo. Pero lo que es más importante es que los resultados de las encuestas de satisfacción antes y después del cambio indican hasta qué nivel estos cambios han logrado afectar a las personas, los procesos y la cultura. Eso sí que es valioso.

* Los resultados de la encuesta dejaron en evidencia la necesidad de equilibrar mejor los espacios privados con respecto a los entornos de colaboración. Desde entonces Steelcase ha añadido enclaves adicionales y otros espacios privados en las instalaciones de la empresa.

IMPULSANDO LA CULTURA

Se ha extendido por los medios de comunicación como el ingrediente secreto que hace que los espacios de trabajo se insuflen de alegría y vitalidad. La cultura, el aspecto líder de las oficinas más modernas y mejor valoradas del mundo, promete disfrutar de empleados más positivos, productivos y leales en pequeñas empresas, pero ¿existen pruebas de que sus resultados sean realmente buenos?

Ahora sí.

Para obtener insights relacionados con la cultura del espacio de trabajo y su relación con el espacio, turnstone llevó a cabo recientemente una encuesta en 515 empresas con al menos 100 empleados cada una. La encuesta, centrada en la cultura en el espacio de trabajo, muestra que cerca del 90% de los propietarios o directores de pequeñas empresas considera la cultura como un aspecto fundamental para el éxito de sus empresas. Y lo que es más, un asombroso 80% de los encuestados, independientemente del tamaño o sector de su empresa, cree que el entorno físico de su empresa influye a la hora de desarrollar una cultura transcendental.

De modo que, ¿qué ofrece la cultura que tiene a tantos profesionales de todos los sectores vitoreando de manera incesante? ¿Y por qué se oye hablar tanto de ella ahora?

Esta transición hacia la cultura puede que esté consiguiendo una mayor atención debido al esfuerzo que están realizando las pequeñas empresas con el fin de competir por el trabajador de mayor talento frente a los grandes salarios y paquetes de beneficios que ofrecen las grandes empresas. Están comenzando a reconocer la gran baza que representa la cultura, en especial para atraer y retener a los trabajadores pertenecientes a la generación del milenio, acostumbrados a entornos estimulantes e interactivos. Pero lo que es más, las pequeñas empresas se han dado cuenta de que el espacio juega un papel innegable en el desarrollo de dicha cultura. Sin espacios de trabajo diseñados con el fin de fomentar las relaciones sociales, una colaboración sana y la mera diversión, la cultura marchitaría bajo el peso de un entorno de oficina de bajo rendimiento.

Jason Macom, director de operaciones de Orbea, una empresa de bicicletas española con oficinas en los Estados Unidos, conoce de primera mano el impacto que la cultura ha tenido en su equipo. No solo ha promocionado la marca internamente, lo que ha permitido que la gente se empapase lentamente del espíritu de la empresa, sino que además ha establecido relaciones auténticas en torno a la pasión por el ciclismo.

«Nuestra cultura nos ayuda a afrontar nuestro trabajo con más pasión, porque a toda la comunidad del ciclismo le apasiona este deporte», afirma Macom. «Vamos al trabajo en bici, disponemos de duchas para que la gente pueda ponerse a trabajar fresca y cómoda y permitimos a las personas incluir su entrenamiento en su jornada laboral. Si nuestra cultura de espacio de trabajo no fomentase nuestra dedicación por las bicicletas o el estilo de vida del ciclista, tendríamos que renovar continuamente la plantilla, lo que a largo plazo afectaría a nuestros resultados».

Los miembros del equipo de Orbea forman su comunidad en torno al tema de las bicicletas altamente especializadas.

«En Orbea todo está relacionado con las bicicletas», indica Macom. «Trabajamos dentro de una tienda especializada rodeados por bicicletas y donde todo está a la vista. Solo hay una persona en nuestro equipo que no es ciclista; así de importante es para nosotros quiénes somos y qué hacemos».

La idea de que los trabajadores puedan llevar sus pasiones al trabajo apunta hacia otro de los datos obtenidos mediante la encuesta de turnstone: Los encuestados indicaron que la autenticidad, esto es, la posibilidad de ser uno mismo en el espacio de trabajo, era, después de la pasión de los empleados, el segundo requisito más importante para poder disfrutar de una cultura transcendental. La autenticidad también ha sido identificada por la investigación de Steelcase como una de las seis dimensiones del bienestar; es fundamental para la satisfacción de los empleados y para proporcionar un entorno acogedor en el espacio de trabajo.

La investigadora de Steelcase, Beatriz Arantes, dice que «incluso en las culturas orientales, con su idea de que el grupo va antes que el individuo, la autenticidad personal y ser capaz de expresarse en el trabajo es cada vez más importante».

De hecho, en lo relativo a la cultura, el 90% de los encuestados indicó que la cultura afecta de forma positiva a su empresa a la hora de ayudar a los empleados a ser productivos y creativos, a captar y retener clientes y trabajadores con talento y hacer crecer a la empresa para que sea más rentable.

Este tipo de cultura auténtica y próspera ha demostrado ser un activo valioso, especialmente para empresas que no disponen de medios para aumentar los salarios u ofrecer una lista enorme de ventajas. Ir más allá de las especificaciones y ventajas de un trabajo ofrece unos beneficios que van más allá de fomentar la diversión en la oficina: añade profundidad y sentido al trabajo y ofrece nuevos puntos que permiten relacionarse a los miembros de los equipos.

«Disponemos de un bar-cafetería en nuestra tienda de bicicletas donde quedamos para ver las carreras más importantes, como el Tour de Francia», dice Macom. «El simple hecho de tomarnos un descanso del trabajo para alimentar nuestra pasión por el ciclismo genera camaradería y aporta el componente social que hace que nos encante venir a trabajar. También tenemos travesías en grupo dirigidas por miembros de nuestro equipo en las que el punto de partida es la propia tienda. Es una gran manera de integrarnos en la comunidad e interactuar con los ciclistas de la zona».

Pero una cultura de este nivel no se consigue sin planificar un espacio que lo permita. Los directivos deben pensar qué valores desean reforzar, las ventajas que pretenden ofrecer y los ideales que forman la personalidad de sus marcas. Cuando los empleados ven a sus jefes predicando con el ejemplo y el entorno físico permite actuar de acuerdo con esas convicciones, la cultura puede comenzar a arraigarse.

Los productos aquí mostrados solo se distribuyen en América

Las áreas abiertas como
la de la tienda especializada
de Orbea en Arkansas fomentan
la colaboración y la creatividad.

Los productos aquí mostrados solo se distribuyen en América

Fracture, una empresa especializada en la impresión de fotos sobre cristal, ha visto el impacto que puede tener el espacio en el entorno de trabajo. Alex Theodore, Cofundador y Director tecnológico de Fracture, identificó esta relación poco después de abrir las puertas de su aventura en Florida. «El espacio es el contexto para todo. A lo que me refiero es a que quizás solo sea el lugar al que vas a trabajar, pero es algo constante externo a la inspiración en todos los niveles».

Theodore tiene razón. La encuesta de turnstone confirmó la idea de que el entorno físico juega un papel innegable en la cultura de las empresas. Tener un espacio que fomente la autenticidad en lugar de reprimirla y que celebre la transparencia en lugar de esconderla a puerta cerrada es el primer paso en un largo viaje que tiene como objetivo desarrollar una cultura que resulte atractiva.

Macom también ha visto como la cultura de Orbea ha evolucionado de forma positiva gracias a su nuevo espacio, terminado hace poco más de un año. Recuerda que el espacio anterior estaba muy segregado con cubículos de paredes altas y largos pasillos que separaban los departamentos, lo que mantenía separados a los miembros del equipo. Recuerda también que había muchas barreras y que unas pocas personas con un carácter fuerte dominaban la oficina, por lo que la gente dejó de comunicarse y las relaciones se coartaron en gran medida.

Ahí fue cuando se dieron cuenta de que algo debía cambiar. Orbea rediseñó su espacio y cosechó los frutos de una cultura rejuvenecida que floreció orgánicamente una vez que se derribaron los muros.

«Ahora veo cómo crecen las relaciones gracias a nuestra oficina abierta», dice Macom. «Oyes conversaciones de otros y aprendes. Ahora los equipos colaboran en lugar de trabajar en cubículos. Ahora sabemos qué está sucediendo en todo momento. El nuevo espacio ha aumentado la comunicación de nuestro equipo, lo cual ha afectado directamente a nuestro éxito en lo relativo a las ventas y la logística».

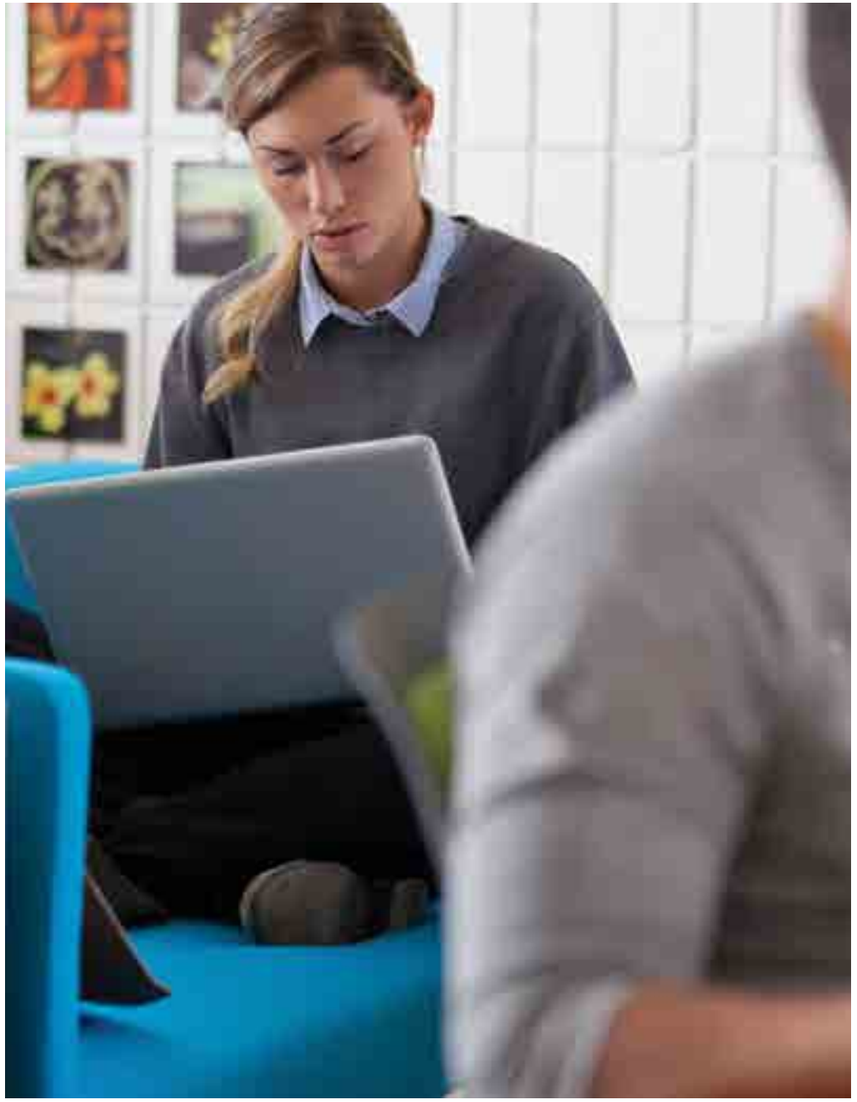
La investigación de Steelcase muestra que las relaciones sanas en el espacio de trabajo ayudan a que las personas sientan que pertenecen a algo y que tienen un propósito, lo que se traduce en confianza y una mayor colaboración. Orbea moldea de forma intencionada su cultura en torno a momentos que permitan que esos tipos de relaciones crezcan. Por ejemplo, si hace buen tiempo, el grupo se va a comer a algún restaurante de la zona en bicicleta. Gracias a este tipo de actividades, no solo disfrutan de oportunidades reales para probar sus productos, sino que también pueden interactuar con los demás fuera del trabajo de una manera realmente genuina. Estos momentos ayudan mucho a crear cultura.

«EL ESPACIO ES EL CONTEXTO PARA TODO. ES LA CONSTANTE EXTERNA A LA INSPIRACIÓN EN TODOS LOS NIVELES».

Alex Theodore
Cofundador de Fracture

Los productos aquí mostrados solo se distribuyen en América

Con sus 5 años de existencia, Fracture es ya una empresa asentada y en crecimiento qeu comprende la conexión entre espacio y creatividad, innovación e inspiración.



Los productos aquí mostrados solo se distribuyen en América

Aunque el equipo de Fracture no comparte un mismo estilo de vida, como el ciclismo, se esfuerza para crear comunidad incorporando juegos en su cultura de oficina y animando a sus empleados a que lleven a sus mascotas al espacio de trabajo. Los miembros de los equipos creen que estas medidas aumentan el bienestar, mejoran las relaciones y permiten a las personas comportarse de forma auténtica en el trabajo. Con solo cinco años en el mercado, Fracture es una empresa en pleno crecimiento que comprende la relación que existe entre el espacio y la creatividad, la innovación y la inspiración.

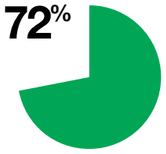
Desgraciadamente, empresas como Orbea y Fracture no son fáciles de encontrar. El Informe de cultura en la pequeña empresa de turnstone revela que el 72% de los encuestados no se encuentra satisfecho con la cultura actual de su compañía. Este tipo de situaciones puede dar lugar a una reducción de la productividad y de la creatividad, reduce la capacidad de que las personas sientan que forman parte de algo y aumenta la negatividad de los trabajadores. Todos estos factores juntos ponen en peligro la unidad y el bienestar del equipo.

Independientemente del tamaño de su organización, puede tomar medidas directas para crear cultura y reforzar su equipo. No importa si su empresa acaba de nacer o si está bien asentada, mediante unos sencillos pasos logrará una gran diferencia.

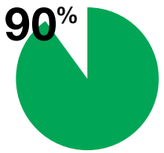
Turnstone llevó a cabo recientemente una encuesta en 515 empresas con al menos 100 empleados cada una.

El 47% de las pequeñas empresas invita a sus equipos a traerse sus pasiones al espacio de trabajo.

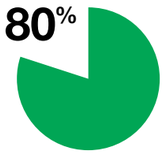
El 26% de las pequeñas empresas dice que en lo relativo a los espacios de reunión social, su espacio físico podría mejorar.



El 72% de los encuestados no se encuentra satisfecho con la cultura actual de su compañía.



El 90% considera la cultura como un aspecto fundamental para el éxito de sus empresas.



El 80% cree que el entorno físico de su empresa influye a la hora de desarrollar una cultura transcendental.

Los productos aquí mostrados solo se distribuyen en América

CÓMO CREAR CULTURA

Sea un artista de la flexibilidad.

Aunque algunas grandes empresas han pedido a sus empleados que vuelvan a la oficina, casi la mitad de las pequeñas empresas sigue siendo muy flexible a la hora de permitir a sus empleados decidir cómo desean trabajar, trabajar a jornada partida o trabajar desde casa. Siempre que sea posible, haga ese esfuerzo adicional y deje que su equipo trabaje de ese modo si así lo desea. Si se muestra dispuesto a ayudarles a equilibrar sus ajetreadas vidas, ellos le devolverán el favor mediante su dedicación y lealtad.

Mime a sus empleados.

Aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas ofrece tiempo libre remunerado y otras ventajas, como comidas y refrigerios complementarios. Demuestre a sus trabajadores que las recompensas no siempre se ofrecen en forma de aumento, sino que también pueden proporcionarse en forma de días libres. Descubrir nuevas formas de mostrar su gratitud ante un trabajo bien hecho es fundamental para conseguir que la cultura se transmita y que los empleados sean felices.

Ofrezca una tipología de espacios.

La encuesta de turnstone revela que menos de la tercera parte de las empresas ofrece a sus empleados diversos espacios de trabajo. Planificar su espacio con el fin de que los empleados dispongan de escritorios para trabajar de pie, áreas privadas, espacios colaborativos y de relax, permite a los trabajadores disponer de diversas opciones y del control de su entorno, algo que mejora el bienestar y que las grandes culturas siempre fomentan. Cuando vaya a diseñar un rango de espacios, acuérdese de incluir áreas donde su equipo pueda hacer vida social. El 26 por ciento de las pequeñas empresas dice que en lo relativo a los espacios de reunión social, su espacio físico podría mejorar. Añadir a su espacio una mesa central donde llevar a cabo celebraciones y comer en grupo es un primer paso excelente.

Dé el visto bueno al bienestar.

Menos de la cuarta parte de los encuestados dijeron sentirse animados a dejar sus escritorios, cambiar de postura o ver las demás áreas de trabajo durante el día. Demuestre su compromiso con el bienestar ofreciendo acceso a la luz del día y dé su visto bueno cuando los miembros del equipo organicen reuniones a pie. Además, recuerde que la autenticidad es un componente importante del bienestar. Únase al 47 por ciento de las pequeñas empresas que invita a sus equipos a traerse sus pasiones al espacio de trabajo.

Promueva el crecimiento personal.

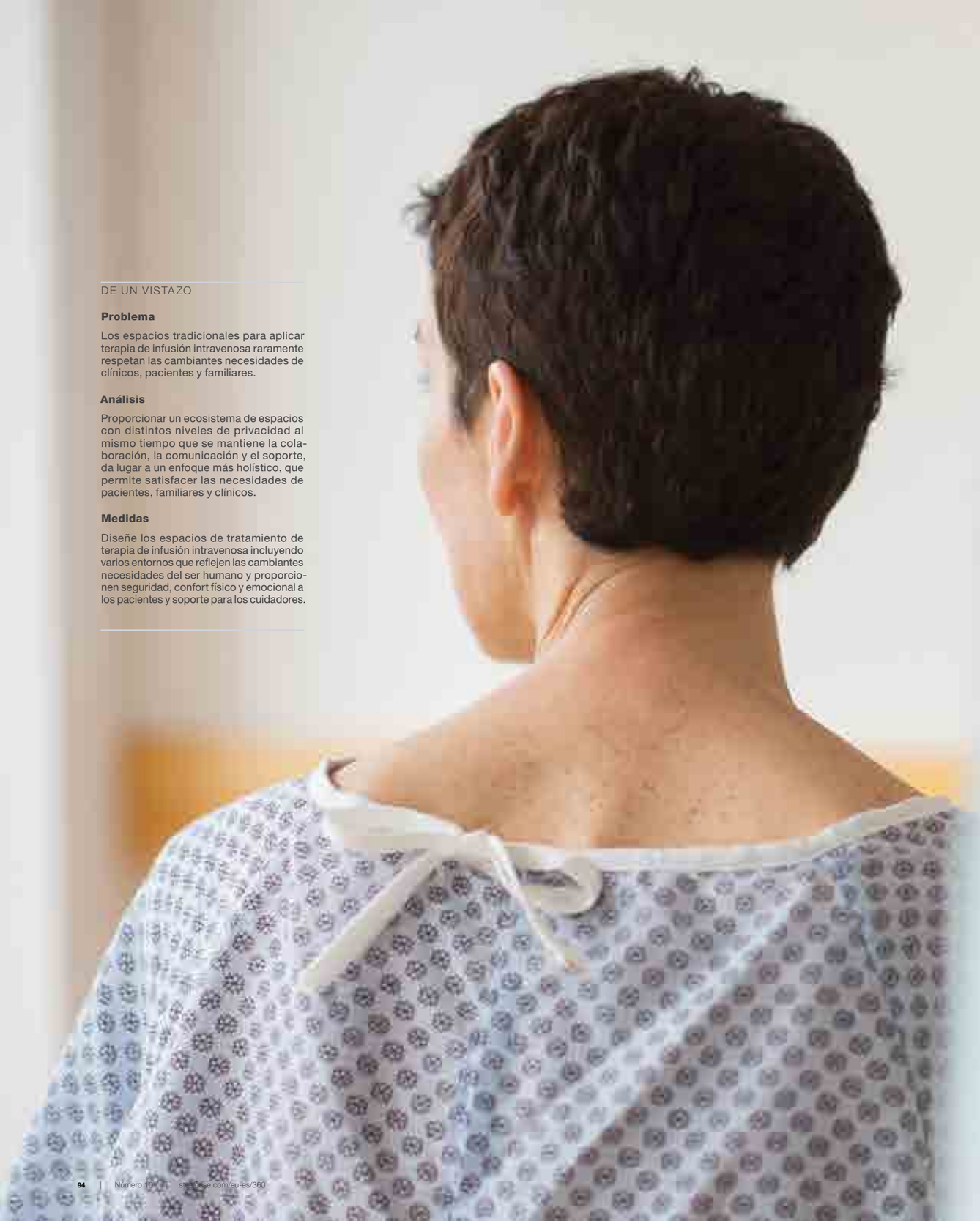
Las compañías con visión de futuro invierten tiempo en pensar sobre el crecimiento y el desarrollo de la carrera profesional de sus trabajadores y en fomentarlo de manera intencionada. No tenga miedo de invertir tiempo en ayudarles a encontrar respuesta a sus preguntas y buscar maneras de seguir aprendiendo. Transmita confianza permitiendo a los empleados que tomen decisiones sobre los procesos y entornos que afectan a su vida laboral.

Trabaje en algo más grande que su marca.

Si busca oportunidades para conectar con su comunidad local o participar en buenas causas a escala mundial, logrará que su marca se gane el cariño tanto de clientes como de empleados. Averigüe qué es lo que más le importa a sus trabajadores y sea creativo a la hora de demostrar su implicación. Notará la recompensa tanto en los resultados de su empresa, como en la cara de sus trabajadores. Así es como nacen las grandes culturas.

Las mesas de papel Campfire y los asientos Buoy de turnstone son divertidos y permiten a los trabajadores reunirse con sus compañeros de manera improvisada en el espacio de trabajo.

Los productos aquí mostrados solo se distribuyen en América



DE UN VISTAZO

Problema

Los espacios tradicionales para aplicar terapia de infusión intravenosa raramente respetan las cambiantes necesidades de clínicos, pacientes y familiares.

Análisis

Proporcionar un ecosistema de espacios con distintos niveles de privacidad al mismo tiempo que se mantiene la colaboración, la comunicación y el soporte, da lugar a un enfoque más holístico, que permite satisfacer las necesidades de pacientes, familiares y clínicos.

Medidas

Diseñe los espacios de tratamiento de terapia de infusión intravenosa incluyendo varios entornos que reflejen las cambiantes necesidades del ser humano y proporcionen seguridad, confort físico y emocional a los pacientes y soporte para los cuidadores.

ECOSISTEMA

Un ecosistema de espacios para la terapia de infusión intravenosa

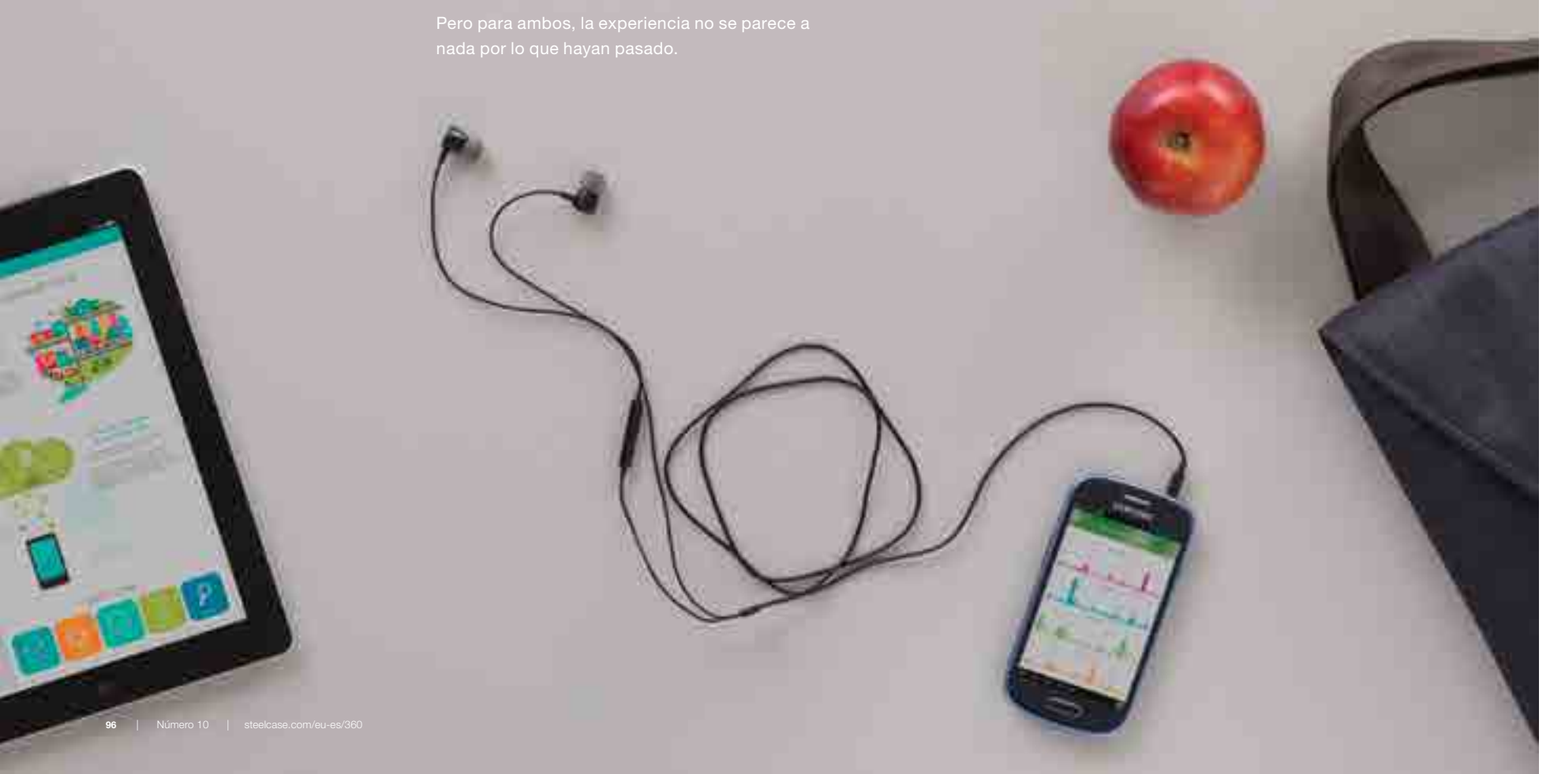
Cathy, una enfermera de 59 años, se prepara para otra sesión intravenosa de quimio por la mañana en su lucha personal contra el cáncer de mama en sus primeras etapas. Tiene que someterse a tratamiento dos semanas más y está deseando que se termine.

Cada seis semanas, David, un antiguo profesor de 45 años, se remanga la camisa y se prepara para su infusión intravenosa de Remicade.
El tratamiento, que se utiliza para controlar la enfermedad crónica de Crohn, dura dos horas.

Al igual que miles de otros pacientes, David y Cathy necesitan someterse a una terapia de infusión intravenosa para controlar su salud.

Para Cathy es una situación temporal. En el caso de David, probablemente tenga que realizar esta terapia el resto de su vida.

Pero para ambos, la experiencia no se parece a nada por lo que hayan pasado.



Actualmente, la terapia de infusión intravenosa es un tratamiento muy utilizado para numerosas enfermedades, como cáncer, insuficiencia cardíaca congestiva, enfermedad de Crohn, inmunodeficiencias, esclerosis múltiple o artritis reumatoide. La demanda de terapia de infusión intravenosa está aumentando a escala global, con América del Norte y Europa al frente.

Los protocolos de tratamiento varían según la región, pero hay una cosa que no cambia: la necesidad de espacios de tratamiento que tengan en cuenta tanto el apoyo a los pacientes como la seguridad de estos. Para la mayoría de los pacientes el tratamiento supone una combinación de ansiedad y esperanza, pérdida de control e independencia. Es una época de confusión y aceptación, y una montaña rusa para el cuerpo y las emociones. Para los familiares es una época marcada por la impotencia y el estrés, en la que deben intentar responder a las diversas e inmediatas necesidades de sus seres queridos, de otros familiares y de sus jefes. Para los clínicos, es un espacio de trabajo centrado en la vigilancia de los pacientes, el acceso a la información y colaboración, y la educación y asistencia al paciente y a sus familiares.

Pero los espacios para el tratamiento mediante infusión a menudo presentan otra realidad: son inhóspitos y fríos. No permiten a los pacientes controlar sus interacciones con otras personas. No proporcionan a médicos y enfermeros las herramientas y tecnologías que necesitan ni en el momento ni en el lugar que las necesitan. Los familiares están rodeados de dispositivos médicos en espacios mal diseñados, lo que genera una sensación de aislamiento cuando uno más necesita estar rodeado por los suyos. Los muebles son incómodos, difíciles de limpiar y de ajustar.

Necesidades de clínicos y pacientes

«Desde el punto de vista de los clínicos, la seguridad es la principal preocupación», dice Michelle Ossmann, directora de entornos de asistencia sanitaria de Steelcase Health. «Esta es una época en la que los pacientes corren riesgos de caerse o de sufrir reacciones muy graves a los tratamientos, por lo que los enfermeros deben ser capaces de observar a sus pacientes. Y, aunque en todos los entornos clínicos es importante, en los entornos en los que muchos pacientes sufren de inmunodepresión, el control de las infecciones es una de las principales preocupaciones». Los pacientes tienen que poder relajarse sabiendo que están en buenas manos cuando están recibiendo el tratamiento. Y los clínicos deben ser capaces de reaccionar rápidamente, pudiendo acceder a las herramientas y suministros que necesitan sin demoras ni obstáculos, ya sea con el fin de acompañar a un paciente al baño o de conseguir una nueva bolsa para la infusión IV.

Garantizar la seguridad de los pacientes cuando están conectados a una bomba de infusión intravenosa también forma parte del trabajo de los clínicos. En la mayoría de los espacios de tratamientos, los pacientes se sientan en asientos reclinables para recibir su tratamiento. Los investigadores de Steelcase Health observaron que los asientos reclinables de las terapias de infusión intravenosa no estaban diseñados para pacientes conectados a una bomba de infusión intravenosa, especialmente aquellos que experimenten debilidad en sus extremidades. Los controles de reclinado solo están por lo general a un lado de la silla y para activarlos hace falta mucha maña y fuerza. El número de posturas es reducido y los asientos reclinables tienen mucho relleno, por lo que son poco higiénicos y difíciles de limpiar. Es difícil tanto sentarse como levantarse y a menudo son incómodos para los pacientes que tienen que someterse a sesiones de tratamiento prolongadas.

Para los clínicos estos asientos reclinables mal diseñados dificultan su trabajo con los pacientes y aumentan el riesgo de lesión. «Permitir que los pacientes decidan la postura en la que quieren estar y el nivel de comodidad que desean disponer les ayuda a mantener cierto grado de independencia y a estar seguros», añadió Ossmann. Puede que esto parezca algo simple en un entorno normal, pero en los espacios donde se aplican terapias de infusión intravenosa, estos detalles conllevan implicaciones de seguridad potencialmente graves.

Pero la seguridad va mucho más allá del control de infecciones y del uso de equipos seguros, también es fundamental que al diseñar los espacios, entre las líneas de visión entre clínicos y pacientes no haya ningún obstáculo. Los medicamentos deben administrarse con gran precisión, por lo que es imperativo poder controlar visualmente a los pacientes para comprobar los efectos secundarios. Asimismo, ese sentido de seguridad es vital para los pacientes. «Saber que puedo ver a alguien es muy importante», dice David. «No soy nuevo en esto y ahora ya sé cómo reaccionar. Pero los medicamentos que nos inyectan conllevan riesgos importantes y uno no puede moverse, por lo que me siento un poco más seguro si puedo ver a algún enfermero».

Los clínicos necesitan observar de cerca a los pacientes y la necesidad de privacidad de los pacientes a menudo supone un problema, lo que crea un punto de tensión en el diseño de los espacios. Cathy entiende las dos partes de la historia. «Sé lo que significa tener que monitorizar a mis pacientes», dijo. «Pero para mí, esta ha sido una experiencia muy personal y no quiero sentir que se está invadiendo mi privacidad. El cáncer ya invadió mi cuerpo».

Diferentes pacientes, diferentes personas

Al ofrecer entornos seguros para las salas de tratamiento de terapia de infusión, los clínicos, pacientes y familiares pueden estar seguros de que todo va a salir bien. Y esa sensación de seguridad emocional y física es una parte clave del proceso del tratamiento. Es importante darse cuenta de que el tratamiento de la terapia es un protocolo y un camino muy individualizado. En función del diagnóstico, el plan de tratamiento y los posibles efectos segundarios, cada paciente experimenta diferentes estados físicos y tiene distintas necesidades emocionales a lo largo del tratamiento. «Cada vez que uno va a someterse a tratamiento es diferente», dice Mary Juhlin, directora de productos de asistencia Steelcase Health. «El estado físico y la perspectiva son distintos y los cuidadores también tienen otras cosas en mente. Lo que nosotros intentamos es personalizar esa experiencia cambiante».

Por ejemplo, los tratamientos de quimioterapia pueden durar desde unos minutos hasta ocho horas. Durante ese tipo, se puede animar a los pacientes que se sienten bien, se muevan, caminen y se relacionen con otras personas y que tengan la sensación de poder controlar su postura, la temperatura y la iluminación. No es necesario que los pacientes estén confinados en sus asientos reclinables, atrapados en la misma posición durante horas sin ningún tipo de distracción o estímulo. Pero muchas máquinas de terapia de infusión intravenosa hacen que la simple actividad de levantarse sea difícil para los pacientes, a los que hay que ajustarles el asiento reclinable y desconectarles la bomba intravenosa. En algunos casos, los asientos reclinables no se pueden reclinar para que el paciente esté cómodo porque el equipamiento de la zona de tratamiento ocupa todo el espacio. «Lo que se necesita en esos espacios es libertad de movimiento», dice Juhlin. «Esto significa que es necesario crear un entorno completo en el

que los pacientes puedan recibir tratamiento de manera sencilla y segura, moverse, comer, quedar con otras personas, relacionarse y relajarse. Esto ayuda a los pacientes a sentirse como personas completamente válidas y no solo como pacientes. No se trata únicamente del asiento reclinable, se trata de todo el entorno y la experiencia».

De diferentes modos, las distracciones positivas pueden lograr que los pacientes dejen de pensar en sus circunstancias y que disfruten de cierto grado de normalidad. «Uno necesita dejar de pensar en el tratamiento», dice David. «Existe esta extraña tendencia a querer ver la infusión intravenosa introducirse lentamente en el brazo. Aquí, sin embargo, disponen de televisores para los pacientes. A veces me pongo a leer, a veces duermo y a veces trabajo con mi portátil para que el tiempo pase más rápido». Él prefiere estar todo lo separado que pueda del resto de pacientes durante sus tratamientos. «Uno se encuentra en un entorno semiprivado hablando sobre asuntos extremadamente personales. No quiero que otra persona me distraiga».

Haciéndole un hueco a la familia

Los familiares, amigos y otros cuidadores a menudo acompañan a los pacientes a la consulta y a las sesiones de tratamiento. La presencia de los familiares tranquiliza a los pacientes, que saben que tienen a alguien que puede ayudarles en todo momento si lo necesitan y que está ahí para darles apoyo emocional. Sin embargo, muchas salas de espera y áreas de tratamiento están diseñadas como si los familiares fueran una molestia, y carecen de elementos básicos, como asientos cómodos, lugares para guardar los objetos personales o enchufes para cargar los dispositivos electrónicos. «Los familiares desean estar con sus seres queridos, pero tienen que encargarse al mismo tiempo de sus

«Cada vez que uno va a someterse a tratamiento, su estado físico y su perspectiva son distintos y los cuidadores también tienen otras cosas en mente. Lo que nosotros intentamos es personalizar esa experiencia cambiante».

vidas laborales y personales», afirma Caroline Kelly, Investigadora jefe de diseño de Steelcase. «Vemos que los pacientes no quieren que los vean como una carga. Quieren que sus familiares puedan atender sus trabajos y sus vidas personales; de lo contrario, los pacientes se sienten culpables y aumenta el nivel de estrés de las personas que los cuidan». Para poder hacerlo, los cuidadores necesitan disponer de enchufes donde conectar sus dispositivos, acceso a Internet y una superficie donde trabajar.

Permitir a los familiares y pacientes estar físicamente cerca fomenta la privacidad, las conversaciones privadas y el control de los cambios en el estado del paciente. Pero a menudo lo único que necesitan los familiares es un lugar donde descansar. Las citas con el médico a primera hora, los días demasiado largos y los desplazamientos pueden agotar a los familiares, que a menudo anteponen las necesidades físicas de sus seres queridos a las suyas propias. «Descansar lo suficiente es fundamental para los acompañantes», dijo Kelly, «pero la mayoría de los espacios de tratamiento no han sido diseñados para ello».

Una experiencia de infusión intravenosa diferente

A medida que vamos aprendiendo más sobre las dinámicas necesidades de los pacientes que se someten a terapias de infusión intravenosa, queda en evidencia que los espacios de tratamiento y las salas de espera deben acomodar de otro modo a pacientes, clínicos y familiares. Creemos que si diseñamos espacios de tratamiento que fomenten la seguridad, proporcionen confort emocional y físico a los pacientes y ofrezcan soporte a los familiares, estos espacios pueden jugar un papel fundamental en el proceso de curación. Con un conjunto de opciones que ofrezcan variedad, control y acceso a tecnologías, los nuevos espacios de tratamientos de terapia de infusión intravenosa pueden ayudar a transformar un período de enorme dificultad en uno de apoyo y esperanza.

Áreas de tratamiento semiabiertas

Este entorno permite a los pacientes tener a su lado a familiares y relacionarse con otros pacientes. Los pacientes pueden cambiar entre posturas verticales y reclinadas. El espacio personal está bien definido, y los clínicos pueden acceder en todo momento a los pacientes, las tecnologías y los suministros.

Espacio común

Este comedor, que sirve de punto de encuentro social, permite realizar muchas actividades: conectarse a Internet, trabajar, ver la tele, leer, jugar, comer algo o charlar. Familiares y pacientes pueden decidir estar en este espacio abierto o cerca de él por la energía que transmite. Asimismo, es un entorno ideal para aprender a solas o en grupo.

Salas de tratamiento familiares privadas

Si los pacientes y sus familiares necesitan estar juntos y alejados del resto de personas, estas habitaciones disponen de un amplio espacio donde interactuar, relajarse, jugar o comer algo. Este espacio permite a los pacientes sentir que tienen cierto control sobre el entorno y, en última instancia, sobre su tratamiento.

Diseñando espacios para las terapias de infusión intravenosa

Personas

- Diseñe un ecosistema de espacios privados, semiprivados y comunes que tengan en cuenta las individualidades de las personas y su deseo de controlar su propio entorno.
- Anticipe la presencia de familiares en todo el espacio. Proporcione asientos que permitan adoptar diversas posturas: sentarse recto, inclinarse, estirar los pies, reclinarse, tumbarse, etc.
- Permita que las personas compartan información de varias maneras.
- Cree espacios que permitan a las personas verse cara a cara sin intromisiones.
- En la medida de lo posible, diseñe los espacios de forma que sean informales y acogedores.

Espacio

- Diseñe entornos de tratamiento que ofrezcan varios niveles de privacidad.
- Hágalos flexibles para que el espacio pueda adaptarse a las necesidades que puedan surgir en el futuro.
- Incluya espacios de almacenamiento abiertos de donde las personas puedan coger mantas, servilletas, agua, etc.
- Proporcione un comedor común con televisión, mesas de juego, acceso a Internet, materiales de lectura, etc.
- Permita el acceso de la luz del día mediante amplias ventanas y tragaluces.
- Comprenda la importancia de los espacios adyacentes y de las líneas de visión que ofrecen percepción espacial, que permiten comunicarse y encontrar el camino deseado.

Tecnología

- Aproveche las tecnologías para mejorar las comunicaciones, pero no sobrecargue el entorno con ellas.
- Anticípese a las tecnologías nuevas y emergentes mediante una infraestructura capaz de adaptarse a ellas.
- Permita que clínicos, familiares y pacientes utilicen las tecnologías móviles.
- Incluya un sistema de reserva de habitaciones para gestionar el uso de los espacios privados y semiprivados.
- Facilite el ajuste de la iluminación en los espacios privados y semiprivados.

ASISTENCIA SANITARIA.
TIEMPO DE CAMBIO.

Mejorar la experiencia ofrecida por la asistencia sanitaria puede ser sobrecogedor. Quizás el mejor cambio que podemos realizar es buscar los cambios que son posibles.

Cambios que son **relevantes**.Cambios que son **personales**. Cambios que pueden ser fundamentales para las **personas** implicadas.

En Steelcase Health, creemos que los cambios pueden lograrse mejorando realmente los momentos que más importan. Primero estudiamos los espacios que fomentan la salud y después ofrecemos insights, aplicaciones y soluciones diseñados para crear momentos que puedan dar lugar a un cambio.

Momentos que mejoren **el bienestar**, **la empatía y la conexión** tanto del personal sanitario como de los pacientes y sus familiares.

Creemos que Steelcase Health puede marcar la diferencia.
Creemos en el poder del espacio.

Si desea ver más insights, aplicaciones y soluciones, visite nuestra página web.

SteelcaseHealth.com

Una nueva curva de aprendizaje

Midiendo el valor del tercer profesor

Hay un antiguo dicho italiano que dice «A tavola non si invecchia», que básicamente significa «A la mesa nadie se hace viejo». Cuando nos rodeamos de otras personas, conectamos, compartimos y nos sentimos vivos y llenos de energía.

Creo que esto también puede aplicarse al aprendizaje. Cuando nos sentamos junto a otras personas, es una experiencia íntima. Aprendemos a escuchar y a comprender a las otras personas más fácilmente. Cuando los estudiantes se sientan juntos en una mesa (o trabajan en un escenario de aprendizaje activo) y discuten con otros sobre un tema, se centran, conectan y participan más en el proceso de aprendizaje.

En este momento los profesores y diseñadores de espacios educativos sonríen, no sé si sabe a lo que me refiero. Pero también puede preguntarse: ¿dónde están los datos? ¿Dónde están las pruebas que demuestran que las aulas diseñadas para el aprendizaje activo marcan la diferencia en cuanto a la participación de los estudiantes? Una cosa es experimentar esto de forma anecdótica en un aula y otra muy distinta es intentar convencer a un consejo escolar o una administración académica de que es real y se puede repetir.

Durante los últimos años se han llevado a cabo estudios que han demostrado que el entorno integrado puede, de hecho, afectar a la capacidad de retención, atención y motivación. Debido al gran impacto que las aulas de aprendizaje activo pueden tener en los estudiantes, han recibido el nombre de «el tercer profesor». Pero lo que necesitamos es una evaluación fiable post-ocupacional de estas aulas que permita medir en qué medida puede afectar al éxito de los estudiantes un diseño diferente de aulas (esto es, un aula activa). Pues bien, la espera ha llegado a su fin.

Steelcase Education colaboró recientemente con investigadores académicos de Canadá con el fin de desarrollar una herramienta sofisticada que utilizó en cuatro universidades de EE. UU. La herramienta Active Learning Post Occupancy Evaluation (AL-POE, Evaluación post-ocupacional del aprendizaje activo) mide cómo influye el aula en la participación de los estudiantes, que es un indicador fiable comúnmente aceptado del éxito en el futuro de los estudiantes.

Nuestros resultados ofrecen unos datos muy interesantes:

1. En comparación con las aulas tradicionales (con los pupitres separados en filas y columnas), las aulas diseñadas con el aprendizaje activo en mente aumentaban de muchas maneras la participación de los estudiantes.

2. La mayoría de los estudiantes (esto es, significancia estadística) concedió una mayor puntuación al nuevo aula en lo relativo a colaboración, concentración, respuesta en el aula y otros nueve factores.

3. La mayoría de los estudiantes indicó que las nuevas aulas contribuían a la expectativa de mejores notas, así como a una mayor participación, motivación y creatividad.

Nuestros datos muestran que las soluciones diseñadas para fomentar el aprendizaje activo crearán aulas más eficaces y aumentarán el nivel de participación de los estudiantes.

Una de las personas que participaron en el estudio, Gary Pavlcechko, antiguo director de la Oficina de Excelencia educativa de Ball State University, dijo que el estudio mostraba «una significancia estadística en cuanto a la participación de los estudiantes entre nuestro Espacio de aprendizaje activo y las aulas convencionales».

Muchos profesores y diseñadores han comenzado a darse cuenta de cómo un entorno integrado puede marcar la diferencia. Ahora podemos demostrar cuál es esta diferencia de forma precisa.

Doctora Lennie Scott-Webber, Directora de Entornos Educativos de Steelcase Education

He dedicado mi vida a estudiar los entornos educativos y he visto el interior de tantas aulas, que ya no me acuerdo de todas. Mi trabajo y pasión consiste en ayudar a las personas a comprender los comportamientos que surgen a raíz de los distintos entornos y en crear aulas que realmente ayuden a implementar nuevas formas de enseñanza y aprendizaje.

Envíe sus ideas, preguntas o comentarios a lscottwe@steelcase.com o a través de Twitter a Lennie_SW@twitter.com.

Profundice más

Si quiere saber más acerca del estudio de Steelcase Education, le ofrecemos a continuación un menú de recursos de donde escoger:

Cómo influye el diseño de las aulas en la participación de los estudiantes
steelcase.com/classroomdesign

Los entornos integrados influyen en el comportamiento
steelcase.com/built

Los estudiantes demandan poder elegir, pidiéndole a la biblioteca que ofrezca un rango de espacios que faciliten la gran variedad de maneras de aprender.
Steelcase trabaja con las instituciones de educación líderes para crear entornos de alto rendimiento allí donde el aprendizaje suceda.

Descubre más en www.steelcase.com/libraries

©2014 Steelcase Inc. All rights reserved. Trademarks used herein are the property of Steelcase Inc. or of their respective owners.

Steelcase
EDUCATION

volviendo a hacer cosas

Un movimiento educativo

At the West Michigan Center for Arts and Technology, high schoolers practice creative problem-solving in «maker space» labs designed for hands-on learning.

«El movimiento de los creadores» es una confederación de personas que comparten la pasión por crear cosas. Por medio de comunidades comparten sus recursos, espacio e ideas y se ha convertido en un fenómeno a escala mundial. Las ferias de creadores, los espacios para creadores y la revista Make Magazine son claros indicios de lo que algunos ya denominan la nueva «democracia de la fabricación», un renacimiento de la fabricación manual entre grupos de personas que comparten recursos y fomentan la creatividad de los demás.

El movimiento de los creadores, que se ha extendido de forma amplia y rápida, incita a especular en cuanto al motivo de su nacimiento y al impacto que podría tener a largo plazo. La mayoría está de acuerdo en que tecnologías avanzadas, como las impresoras 3D, aún demasiado caras para la mayoría de las personas, han estimulado el movimiento. Pero también existe la opinión cada vez más extendida de que la fiebre de la fabricación puede ser una reacción cultural frente a un mundo que se ha acomodado en demasiados elementos virtuales. «Necesitamos volver a encontrar nuestro lugar en el mundo táctil. Necesitamos volver de la cabeza a los pies, del cerebro a las manos, de la iCloud a la tierra», tal como afirmó en The New York Times Richard Kearney, profesor de filosofía del Boston College.

Sean cuales sean los factores que han impulsado el movimiento de los creadores, a medida que aumenta su influencia, se va adentrando en el sector de la educación, especialmente en institutos y universidades, donde está aportando nuevas perspectivas y reforzando los principios de aprendizaje activo que ya están de moda.

«El movimiento de los creadores se centra tanto en la colaboración como en el propio acto físico de crear», explica Andrew Kim, investigador educativo de Steelcase. «Gracias a nuestra investigación hemos descubierto que al mismo tiempo que el uso de las tecnologías ha transformado la educación, aumenta también la importancia del aprendizaje presencial, lo que proporciona nuevas oportunidades para desarrollar el aprendizaje práctico y no el basado exclusivamente en clases».

Los espacios de creación de las escuelas no tienen nada que ver con las aulas tradicionales, donde el profesor tiene designado un espacio y los alumnos otro. Aunque esto no sería tan de esperar, también son diferentes de los talleres de artes industriales del pasado. Evidentemente, las máquinas que se utilizan ahora para crear son más sofisticadas que las de antes, pero también lo es la intención tras el plan de estudios, de acuerdo con Scott Witthoft y Scott Doorley, coautores del libro «Make Space» y diseñadores de los espacios de aprendizaje de la Facultad de diseño Hasso Plattner de la Universidad de Stanford, más conocida como la Stanford d.school. Doorley lo ve así: «Las artes industriales se solían enseñar prácticamente como en un instituto de formación profesional, mientras que el movimiento de los creadores se basa más en ceder el control a los estudiantes y hacer ver a estos que pueden producir cambios en el mundo».

En los centros educativos se están empezando a ver espacios de creación dentro de los laboratorios de innovación o junto a ellos: entornos donde las personas experimentan y resuelven en equipo problemas de distintas disciplinas, empleando cada vez más metodologías de «design-thinking». Sea lo que sea lo que se esté poniendo en práctica, es una forma activa y colaborativa de pensar y afrontar los retos. Aunque el «design-thinking» se originó en los campos del diseño y la ingeniería, no está limitado a ellos y el resultado no tiene por qué ser obligatoriamente un objeto físico, lo que Doorley denomina «cosas». Independientemente de que las personas creen objetos, sistemas o ideas, el movimiento de los creadores encaja en las pedagogías que se centran en convertir la educación basada en una entrega didáctica de hechos en un modo más activo y generativo: Tal y como describe Doorley el proceso, este consistiría en «aprender a la vez que se crea».

La idea de ceder el control a las personas a través de la creación es fundamental para un programa extraescolar del West Michigan Center for Arts and Technology, situado en el casco urbano de Grand Rapids. En los laboratorios de arte y tecnología de

las instalaciones, los adolescentes seleccionados de entre los institutos públicos de la ciudad tienen la oportunidad de trabajar su creatividad y utilizar tecnologías y herramientas profesionales mientras adquieren habilidades en un entorno colaborativo en el que los profesores son artistas profesionales. Las instalaciones incluyen «espacios de creación» en forma de laboratorios donde aprender sobre fotografía, diseño de videojuegos, cerámica, moda, escultura, cómics y revistas, arte urbano y producción audiovisual. Todos están diseñados para el desarrollo del aprendizaje activo y se pueden reconfigurar en función de la tarea que se vaya a realizar. Todos los años los estudiantes eligen un problema social y aplican sus habilidades de «design-thinking» para afrontarlo de forma creativa creando algo. Por ejemplo, este año nos centramos en el problema del acoso. Para afrontar este problema, los estudiantes del equipo de fotografía están explorando técnicas para crear retratos que capturen la belleza intrínseca que hay en cada persona.

«Se trata tanto del proceso como del producto final», afirma Kim Dabbs, directora ejecutiva. «Al reflexionar sobre el proceso creativo y las habilidades de aprendizaje, los estudiantes se dan cuenta de que pueden generar cambios positivos tanto para ellos como para las comunidades a las que pertenecen. Encuentran la manera de expresarse».

Una nueva perspectiva

La Universidad de Southern Mississippi es otra institución que incorporó el «design-thinking» cuando creó su Think Center, un innovador centro de enseñanza y aprendizaje que ofrece espacios y servicios para el desarrollo del profesorado y la participación de los estudiantes. Incluye un aula de aprendizaje activo que puede reservar cualquier profesor y una variedad de entornos casuales equipados con pizarras, rotuladores, notas adhesivas y otras herramientas innovadoras donde los estudiantes pueden trabajar en equipo o de forma individual.

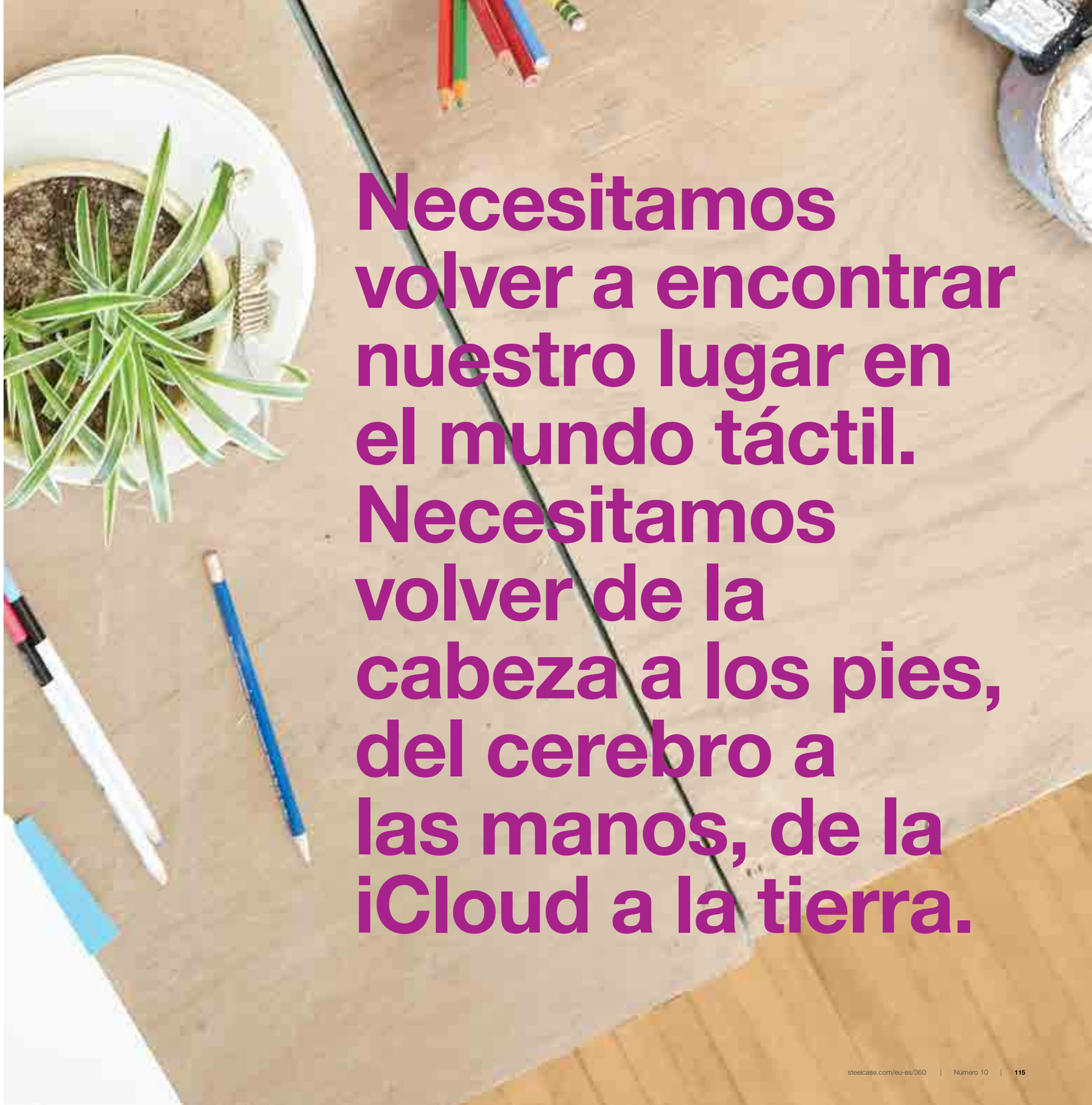
«Animamos a los estudiantes y a los profesores a que experimenten, a que barajen las opciones y a que piensen de manera crítica y creativa sobre las estrategias que permitirían mejorar la experiencia de aprendizaje, analizándolo todo desde un nuevo punto de vista», afirma Bonnie Cooper, coordinadora del Think Center, que fue instructora durante 15 años en el sector de los negocios antes de dar el salto a la enseñanza superior en el año 2000. «Lo que más nos gusta es el entusiasmo que se puede ver en las personas que usan este espacio. A veces, un nuevo entorno puede aportar una nueva perspectiva a una clase. Se puede palpar la energía. Aprender puede ser divertido, lo vemos continuamente. Y creo que a medida que los alumnos lo comiencen a ver de este modo, obtendrán más beneficios como estudiantes».

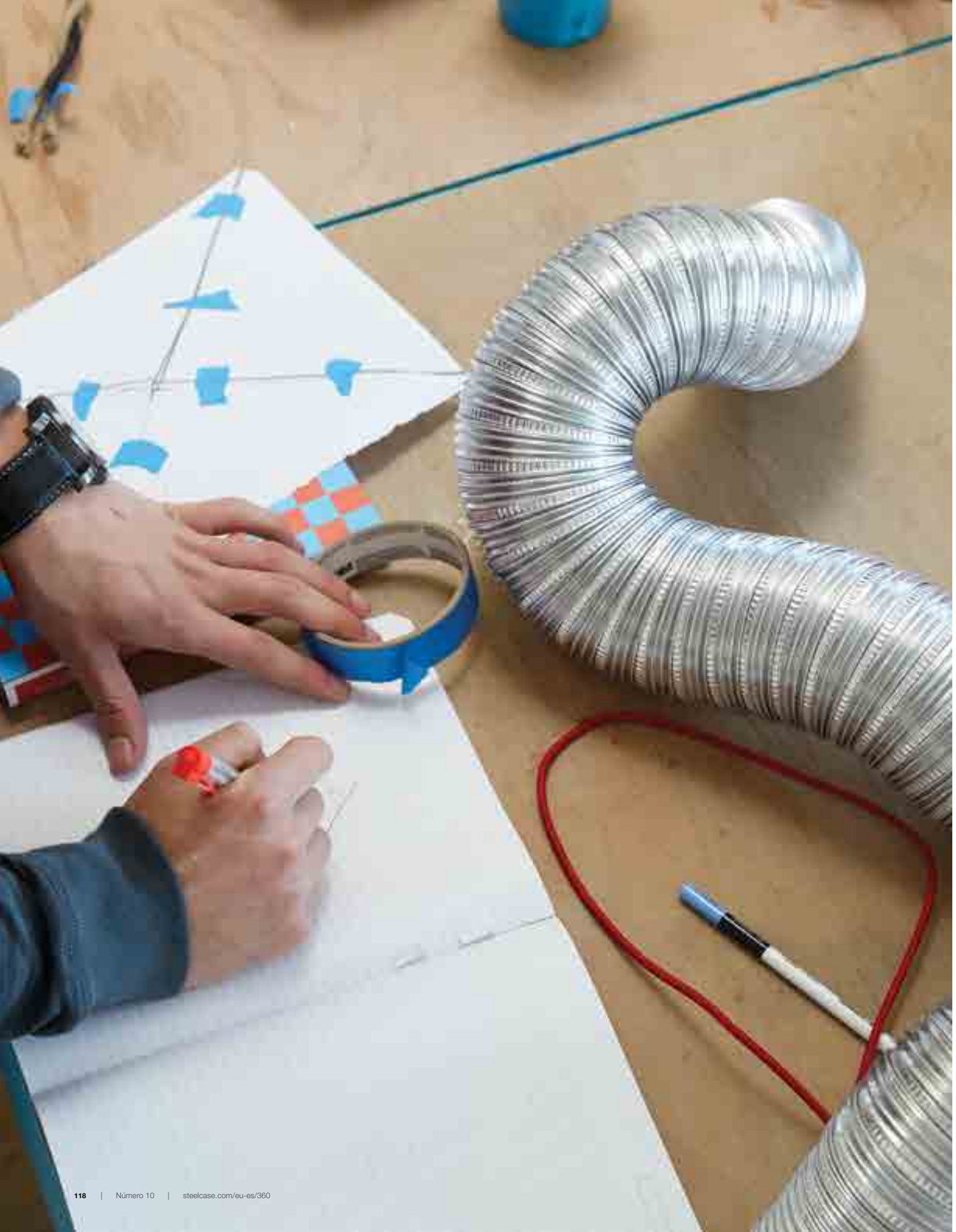
Tanto dentro como fuera del mundo académico, son muchas las personas que afirman que es un enfoque que está haciendo avanzar a la educación en la dirección adecuada.

«Sabemos que en el mercado laboral actual cada vez se necesita a más gente con aptitudes propias de este siglo, en especial con las capacidades necesarias para innovar, colaborar y responder ante los cambios de forma creativa», dice Andrew Kim, de Steelcase. «Es una forma de pensar a otro nivel que requiere práctica, no solo teoría. Al enseñar a los estudiantes a colaborar y ser creativos, las escuelas comparten los mismos objetivos que las empresas»

Pensar y hacer

Para desarrollar nuevas formas de aprendizaje, hacen falta nuevos tipos de espacios. Por este motivo, algunas de las universidades más progresistas están modelando sus nuevos entornos de aprendizaje en espacios de innovación corporativos. Basándose en los insights obtenidos a lo largo de más de una década de investigaciones sobre entornos educativos, Steelcase proporciona productos y conceptos espaciales diseñados específicamente para el desarrollo del aprendizaje activo. Un ejemplo destacado: Un pequeño equipo de investigadores y diseñadores de Steelcase colaboraron con la d.school en relación con los aspectos del espacio que estaban creando. Desde ese entonces se ha convertido en un entorno modelo para el aprendizaje creativo basado en proyectos.





En el West Michigan Center for Arts and Technology, los estudiantes aprenden a resolver problemas en «espacios de creación» en forma de laboratorio diseñados para el aprendizaje basado en la práctica.

«Para crear espacios donde experimentar activamente, hay que empezar por el propósito», afirma Frank Graziano, investigador de Steelcase que ha colaborado con la Stanford d.school y más recientemente con la facultad de ingeniería de dicha universidad. «¿Cómo puede el espacio animarle a pensar y hacer? ¿Cómo puede el espacio fomentar la colaboración, estimular la generación de ideas y proporcionar a los estudiantes el apoyo que necesitan mediante la creación de un medio que les permita convertir ideas abstractas en artefactos tangibles?»

Cómo diseñar un espacio de creación

Basándonos en los estudios de espacios para el aprendizaje creativo y en la experiencia de primera mano obtenida durante la creación y el trabajo realizado en el recién abierto centro de innovación de la compañía, los investigadores y diseñadores de Steelcase ofrecen estas directrices a seguir a la hora de diseñar espacios de creación:

Inspirador: Los colores vivos, los muebles cómodos, la luz natural y el acceso a las zonas exteriores fomentan la participación. Los estímulos ambientales pueden fomentar las ideas creativas. Los entornos de colores apagados generan aburrimiento.

Flexible y personalizado: Permita que los profesores y los estudiantes configuren el espacio de modo que se adapte a sus necesidades, entendiendo al mismo tiempo que dichas necesidades son diferentes en función de la clase que se vaya a impartir y de la fase en la que se encuentre cada proyecto. El mobiliario móvil es indispensable para configurar una variedad de entornos.

Creación de zonas: Al crear y colaborar, se genera bastante ruido. Por otro lado, cuando se necesita la concentración, es necesario disponer de un ambiente tranquilo. Asegúrese de que la distribución y el mobiliario fluyan lo suficiente como para proporcionar a los estudiantes lo que necesitan tanto cuando desean trabajar en equipo como a solas. En concreto, si se trata de un espacio en el que haya máquinas para construir prototipos, separe tanto como sea posible las áreas destinadas a pensar de las áreas destinadas a crear.

El desorden es normal: La exposición de los materiales ayuda a los equipos a «pensar en voz alta» sobre ideas y posibilidades. Asegúrese de que las superficies de trabajo sean lo suficientemente grandes para que los equipos se puedan reunir a su alrededor e incluya espacios de almacenamiento adecuados donde guardar los materiales y trabajos inacabados.

Aproveche los paneles verticales: Trabajar en un escritorio o una mesa ofrece privacidad a las personas que estén a su alrededor. Por otro lado, las pizarras móviles y fijas permiten a todas las personas compartir sus ideas en desarrollo y exhibir sus logros. En lo que se refiere a pizarras y rotuladores, nunca hay demasiados.

Variedad de posturas: Las posturas físicas y el movimiento corporal pueden afectar al proceso creativo. En los grupos, estar de pie puede animar a las personas a interactuar y participar. Cuando se trabaja de forma individual, caminar o adoptar posturas relajadas puede ayudar a ver las cosas desde más puntos de vista.

Compartir contenido digital debe ser sencillo: Cada vez es más habitual que el contenido relevante se encuentre en formato digital. Utilice tecnologías que permitan a los participantes compartir fácilmente sus ideas y los archivos de sus dispositivos.

«El movimiento de los creadores no solo consiste en crear porque sí», resume Andrew Kim. «Se trata de comprender cómo innovar. Solo por eso, se merece toda la atención que está recibiendo del sector educativo».

Sostenibilidad al día

Escalando la sostenibilidad

Permitir a las personas que desarrollen todo su potencial es una meta que nos inspira y nos anima internamente a tomar decisiones justificadas. Para alcanzar esta meta, debemos salir de nuestras cuatro paredes y ayudar a crear unas condiciones económicas, medioambientales y sociales que permitan a las personas y comunidades desarrollar todo su potencial.

En nuestro último Informe sobre sostenibilidad corporativa compartimos diversas oportunidades que tuvimos el año pasado para ayudar a nuestros clientes, proveedores, empleados, comunidades y medioambiente y ampliar, al mismo tiempo, nuestro ámbito de influencia positiva.

Invertir en energías renovables

Hemos aumentado la inversión en energías renovables hasta cubrir el 100% de nuestro consumo eléctrico mundial y hemos pasado de una estrategia de energía regional a una estrategia global. Al mismo tiempo hemos creado un programa pionero para animar a nuestros proveedores a que compren energías renovables y limpias. Los proveedores que participen en él se beneficiarán de la tarifa reducida de Steelcase. Todo esto fue parte de un trabajo que tenía como fin reconocer el impacto medioambiental de nuestras operaciones invirtiendo en energías renovables y ampliando su demanda. Y esto nos beneficia a nosotros, a nuestros clientes y a las comunidades y el medioambiente en que vivimos.

Comunidades más sólidas

El año pasado Steelcase Inc. y su sección filantrópica, The Steelcase Foundation, donaron más de 5.3 millones de dólares a nuestros socios benéficos, incluyendo United Way e iniciativas educativas urbanas. Los esfuerzos de base de nuestros empleados están ayudando a mejorar las comunidades locales mediante su vital ayuda, su colaboración y, lo que es más importante, su palabra. Durante los tres últimos años, las horas de voluntariado de los empleados de EE. UU. ha aumentado en más de un 30 por ciento.

Asociación con los clientes

El año pasado más empresas de primer nivel, como BASF, Lenovo o Verizon, recurrieron a Steelcase con el objetivo de aprovechar al máximo sus espacios, promover la colaboración, proporcionar privacidad, reforzar tanto la marca como la cultura y ayudar a retener a los trabajadores con talento en los millones de metros cuadrados de sus oficinas, distribuidas por todo el mundo. Estamos trabajando con clientes mediante nuestros innovadores programas de fin de uso a través de los cuales se vende, reutiliza o recicla el mobiliario de oficina de segunda mano. Gracias a estos programas impedimos que los materiales acaben en los vertederos y ampliamos la vida útil de valiosos activos.

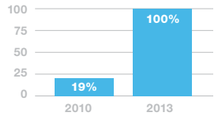
En lo relativo a la sostenibilidad, siempre podemos mejorar. El reto continuo consiste en escalar nuestro impacto. Cuando ampliamos nuestras miras y nuestro ámbito de influencia, creamos unas condiciones mucho mejores para las personas y un impacto positivo muy importante para el mundo en general.

Esperamos que gracias a las historias incluidas en el Informe sobre sostenibilidad corporativa (CSR) de este año usted se pueda hacer una idea de nuestro trabajo y progreso. También esperamos que nos inspire con algunas de sus historias. Envíenos un correo electrónico a afinfo@steelcase.com

Profundice más

Lea nuestro último Informe sobre sostenibilidad corporativa en csr.steelcase.com

ENERGÍAS RENOVABLES



En tres años hemos pasado de invertir un 19% a invertir un 100% a escala global en créditos de energías renovables eólicas e hidroeléctricas.

COMUNIDAD

5.3 millones de dólares

En financiación total de The Steelcase Foundation.

1.2 millones de dólares

En financiación total de Steelcase Inc.

ESTRATEGIAS DE FIN DE USO

22.5 millones

Gracias a nuestro programa de fin de uso para América del Norte, hemos evitado que 22.5 millones de kilos de mobiliario acaben en los vertederos.

26 440

Puestos de trabajo reciclados, donados o revendidos en Europa.

FOR
THE NEW
WORK
DAY

coalesse®

Free Stand–
por Stephan Copeland

Trabaja en cualquier parte.
Free Stand es ideal para trabajar solo en un sofá o en una silla lounge, o para colaborar en una clase o una sala de conferencias. Plegable y portátil, te acompaña adonde te lleve el trabajo.

coalesse.eu