

NÚMERO 6
La revista del
conocimiento, ideas
y tendencias del
espacio de trabajo
360.steelcase.com

El liderazgo del CEO de
Lexjet, Arthur Lambert
Un nuevo espacio, empleados
revitalizados y récord de ventas.

Sostenibilidad al día
Talleres de sostenibilidad que
cultivan el pensamiento "fuera
de la caja" sobre el futuro.

Entrevista con
Pankaj Ghemawat
¿Tu empresa es realmente global?
A lo mejor, no tanto como crees.



360°

Código cultural

HACIENDO QUE EL ESPACIO DE TRABAJO
SUPERE LOS DESAFÍOS GLOBALES DE HOY



Ottima Bench con media:scape



media:scape mini



mesa media:scape altura de pie



media:scape mobile

media:scape lounge



MULTIPLICA LA COLABORACIÓN.

En un mundo cada vez más complejo y competitivo, donde la creatividad y la innovación son vitales, las personas - por todo el mundo - tienen que trabajar en colaboración. La gama de productos media:scape une a personas, información y tecnología aumentando la interacción entre estos, y por ende, mejorando la productividad.



SOBRE ESTE NÚMERO

La integración global es un objetivo estratégico de negocio en la actual economía interconectada e interdependiente. El espacio de trabajo es un activo infrutilizado que las organizaciones pueden desarrollar para acelerar el complejo proceso de integración. Las organizaciones líderes que comprenden el papel que juega la cultura dentro de los entornos físicos utilizan el espacio como una ventaja competitiva.

Como respuesta a este desafío, el equipo de Steelcase Workspace Futures acaba de completar un estudio en 11 países para entender mejor los códigos culturales en el espacio de trabajo. Sus resultados pueden ayudar a las organizaciones a incorporar dentro de los entornos de trabajo valores importantes, comportamientos personales y contextos culturales que funcionan en todo el mundo.

REDES SOCIALES ÚNETE A LA CONVERSACIÓN

Mantente informado en nuestras redes sociales: noticias, videos, productos, know how, insights, trabajadores y espacios de trabajo.

Visita steelcase.es

-  linkedin.com/company/steelcase
-  facebook.com/steelcase.Espana
-  twitter.com/steelcaseEspana
-  youtube.com/steelcasetv



CONTENIDO

24

CÓDIGO CULTURAL

El equipo de Steelcase Workspace Futures completó recientemente un estudio cultural en 11 países para comprender mejor los códigos culturales en el espacio de trabajo. Los insights obtenidos nos dicen cómo reflejar e incorporar importantes valores, comportamientos personales y contextos culturales más amplios en entornos alrededor del mundo.

35

Una investigación en once países

Insights sobre las relaciones entre los comportamientos en el espacio de trabajo y su entorno para cada uno de los 11 países y lo que nos dicen de cada uno.

102

Igual pero diferente

Comparando los entornos de trabajo en 11 países, el estudio identifica diferencias y similitudes. Las oportunidades y los desafíos en estas culturas diferentes demuestran cómo un espacio diseñado adecuadamente puede fomentar la confianza, mejorar la colaboración y ayudar a una organización a lograr una integración global más rápida de forma más efectiva.

18 Entrevista con Pankaj Ghemawat

¿Tu empresa es realmente global? Probablemente, no tanto como crees, dice el escritor y economista. Pero es el momento de pensar en ello.

136 El liderazgo de Arthur Lambert

El CEO de Lexjet comparte con nosotros cómo su nuevo espacio ha revitalizado a los empleados, ayudado a obtener un récord de ventas y desarrollar un extraordinario servicio al cliente.

140 La opinión de los expertos

Tres líderes del sector educativo en EEUU comparten sus ideas sobre el diseño de espacios de aprendizaje activos y la mejora de los entornos educativos.

144 Alemania celebra las nuevas ideas

Como parte de la celebración mundial del Centenario de Steelcase, un evento en Alemania convoca a varios pensadores para mirar hacia el futuro de la innovación.

SECCIONES

6 Perspectivas

16 Tendencias 360

124 Lecciones aprendidas

148 Sal y pimienta

360°

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

360.steelcase.com

ÚNETE A LA CONVERSACIÓN

Conecta con las redes sociales de Steelcase y dinos lo que opina.

O envíanos un correo a 360magazine@steelcase.com

-  facebook.com/steelcase.Espana
-  twitter.com/steelcaseEspana
-  youtube.com/steelcasetv

360 EN EL IPAD

Busca "Steelcase 360 Magazine" en el kiosco. Compatible con iPad.

Requiere iOS 3.2 o posterior.



PERSPECTIVAS

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

El Equipo del Código Cultural

“Hoy más que nunca los negocios son globales y eso significa que las personas tienen la oportunidad de trabajar con otros por todo el mundo. Eso es fascinante, pero también puede conducir a la frustración porque hay que adoptar nuevas formas de pensar”, dice Catherine Gall, directora de investigación de Steelcase Workspace Futures.

Esta fue la fuerza que les llevó a completar Culture Code, el estudio de investigación que Gall y un equipo de Steelcase Workspace Futures distribuido internacionalmente terminaron recientemente, después de analizar 11 países para comprender mejor los códigos culturales en el espacio de trabajo y cómo las compañías pueden aprovechar los insights obtenidos para obtener entornos de trabajo efectivos en un mundo global de negocios (pág. 24).



IZABEL BARROS
Rio de Janeiro, Brasil

“Estoy especialmente interesada en los desafíos asociados con la innovación multicultural, el conocimiento, las nuevas formas de trabajar y el cambio en la dirección de las empresas.”



SUDHAKAR LAHADE
Grand Rapids, USA

“El mundo está claramente más interconectado, pero eso no significa que la misma solución valga para todos. Comprender las diferencias culturales es más importante que nunca.”



CATHERINE GALL
París, Francia

“Las organizaciones globales hoy van en la misma dirección, simplemente están en diferentes paradas del trayecto.”



ANNEMIEKE GARKAMP
Ámsterdam, Holanda

“Intento crear espacios de trabajo dinámicos uniendo el diseño del espacio físico a los objetivos de la organización.”



WENLI WANG
Shanghai, China

“La investigación centrada en el usuario y los insights que proporciona son fundamentales para obtener principios de diseño que nos conduzcan a nuevas aplicaciones y productos para diferentes mercados.”



ILONA MAIER
Estrasburgo, Francia

“Hay un evidente cambio en las preferencias y los comportamientos cuando la economía crece y la sociedad cambia. Existen opiniones diferentes al respecto. Comprender las diferencias de una sociedad en movimiento es más importante que generalizar.”



YASMINE ABBAS
París, Francia

“Como nuevas nómadas, somos móviles- física, mental y digitalmente... Cuando vas de una cultura a otra, te adaptas y cambias. Cuanto más te mueves, tienes más capacidad de adaptarte.”



MELANIE REDMAN
Grand Rapids, USA

“A medida que las empresas adoptan la idea de ser realmente globales, conectar a las personas- dentro y fuera de la organización- se convierte en la función más importante del espacio de trabajo.”



BEATRIZ ARANTES
París, Francia

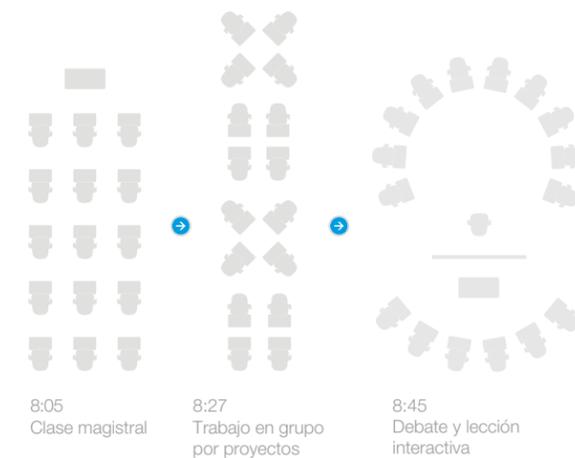
“Soy brasileña global y nómada con sede en París, y he pasado mi vida en 8 países diferentes.”



¿puede una silla mejorar el rendimiento de un estudiante?

Nosotros pensamos que sí. Por eso diseñamos la silla node™ con ese objetivo.

steelcase.es



EL CONCURSO

ESTUDIANTES ESPAÑOLES EXPLORAN
EL DISEÑO DE ESPACIOS INTERCONECTADOS

Los estudiantes de escuelas de Arquitectura en España participaron recientemente en un concurso patrocinado por Steelcase donde se les pedía que buscaran nuevas soluciones de diseño para resolver las necesidades del actual mundo interconectado. Es el segundo año que se les plantea a los estudiantes un ejercicio de diseño a través de este concurso.



42

PROYECTOS

250

PRESENTACIONES

27

UNIVERSIDADES



Los proyectos fueron evaluados por un jurado formado por renombrados arquitectos españoles:

Edgar González

Gerardo Ayala

Ramón Esteve

Luis Vidal

Fermín Vázquez



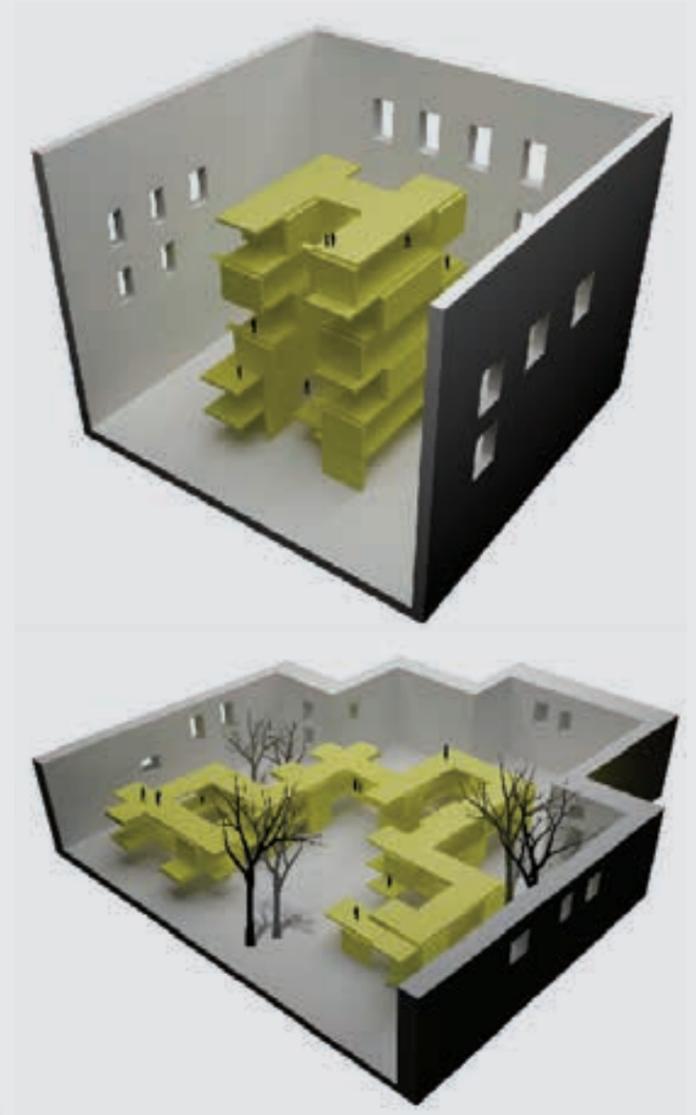
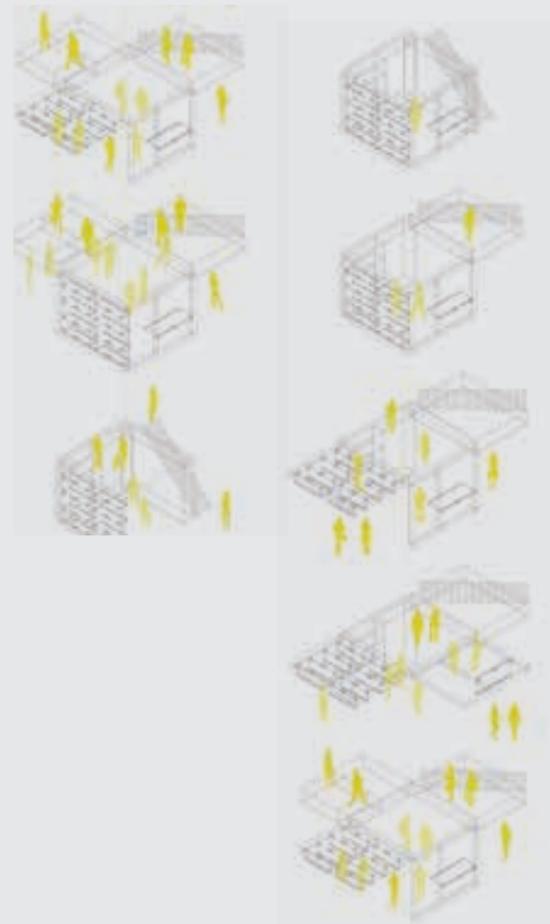
“El concurso se creó para promover el desarrollo de los estudiantes de arquitectura y diseño, dándoles la oportunidad de ponerse en contacto con los mejores profesionales.”

— Alejandro Pociña, presidente, Steelcase España y Portugal

“Hemos obtenido una importante respuesta- recibimos 42 proyectos desde 27 universidades,” comenta Pociña. Los estudiantes podían participar individualmente o en grupos de hasta 4 personas. Los criterios del jurado estaban basados en la originalidad y la sostenibilidad de los proyectos, que debían contemplar los principios de diseño para un espacio de trabajo interconectado: optimizar el inmueble; fomentar la colaboración; atraer, desarrollar y retener el talento; ayudar a construir la cultura y la imagen; y dar soporte al bienestar en el trabajo.



"Nuestra inspiración fue crear un oasis para trabajar en cualquier parte del globo."



"Las paredes pueden auto-transformarse en suelo o techo, dependiendo de las necesidades de los usuarios."



UNA OFICINA STEELCASE EN EL BOLSO

El proyecto está basado en un espacio personalizable y cambiante, que es portátil y se acerca a lo inmaterial. Las herramientas básicas se integran en un único elemento móvil (ordenador, red wifi, luz, silla) que caben en una mochila equipada con un mecanismo hinchable que permite una fácil instalación.



Ganadores del 1er Premio
María Lozano Correa
Sergio Del Barco
Pablo Magán Ucada
Raúl Olivares Chaparro
(Universidad Alcalá De Henares)

EL OTRO MUNDO

Inspirados por "El Otro Mundo" de Escher, se presentan entornos desde diferentes puntos de vista, jugando con la perspectiva y generando la idea de intercambiabilidad entresuelo, techo y paredes.



Ganadores del 2º Premio
Paloma García de Soria Lucena
María Carretero Fernández
Pilar Fernández Rueda
(Universidad de Sevilla)

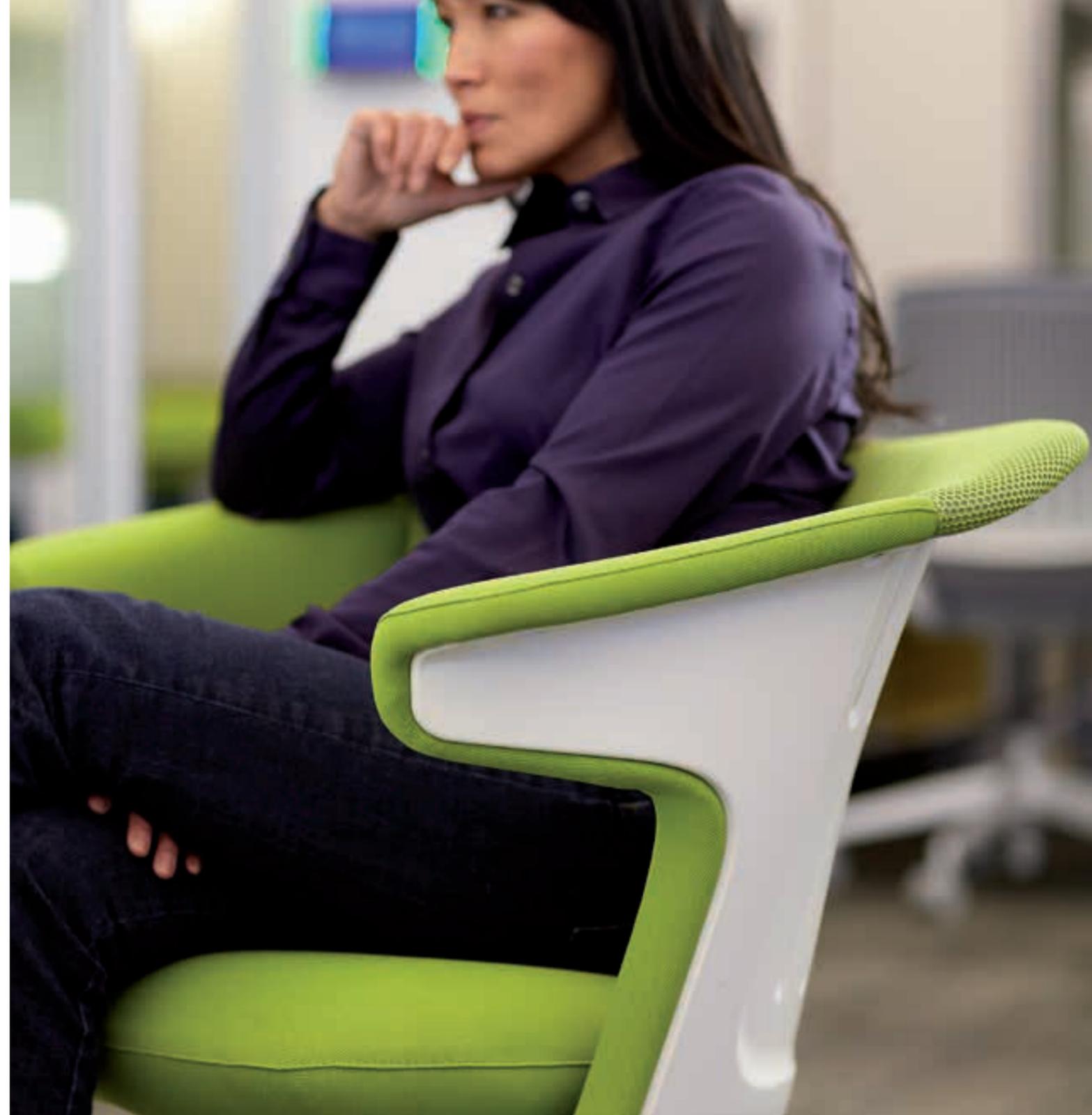


UNIDAD DE TRABAJO PERSONAL

Los estudiantes han creado la "Unidad de Trabajo Personal" (UTP). Estas UTPs facilitan un tejido confortable y conectado donde las personas pueden trabajar individualmente o unir dos o más UTPs para colaborar.



Ganadores del 3er Premio
Tamara De Los Muros Sevilla
Juan José Cobo Omella
Beatriz Rodríguez Martín
 (Universidad Politécnica de Madrid)



FOMENTAR LA COLABORACIÓN

La silla i2i está diseñada para la colaboración. Las personas pueden orientarse adecuadamente a la persona que deseen, sin disminuir su confort o concentración. Esta silla proporciona soporte para una variedad de posturas sin necesidad de ajuste, para que las personas puedan permanecer concentradas y mantenerse conectadas.

steelcase.es



TENDENCIAS 360

Vivir conectado



La videoconferencia está tomando gran importancia en nuestra vida profesional y personal. Gracias a la convergencia de las tecnologías; cada vez más pequeña, mejor y más barata, y que las personas son sociales por naturaleza y prefieren la interacción física, se está incrementando exponencialmente el tráfico de las videoconferencias.

En nuestra vida personal, la videoconferencia ayuda a que podamos conectar con nuestra familia y amistades. En nuestra vida profesional, la videoconferencia está convirtiéndose en una herramienta de trabajo habitual, que nos ayuda a mantenernos conectados con nuestros equipos y compañeros de trabajo.

Por todo el mundo, estamos viviendo conectados.

El tráfico sube

En 2016
70%

del total de tráfico de datos será de vídeo a través del móvil, se incrementa un 52%.¹

1 Fuente: Cisco® Visual Networking Index (VNI) Informe sobre la Previsión Global de Tráfico de Datos en Móvil

En 2016
72%

del total de tráfico de video será video conferencia basada en web, se incrementa un 61%.²

En 2016
55%

del total de tráfico de internet de los consumidores será tráfico de video, se incrementa un 51%.²

2 Fuente: Cisco Visual Networking Index, Previsión + Metodología, 2011- 2016 Methodology, 2011- 2016

Los comportamientos están cambiando

62%

de los empleados colabora regularmente con personas en diferentes zonas y geografías. A medida que se incrementa la colaboración, también lo hace la necesidad del video y las herramientas digitales para facilitar la interacción.³

3 Fuente: Unidad de Inteligencia Económica, 2009

4 millones 40 millones

de visualizaciones al día en YouTube.⁴

4 Fuente: YouTube

de usuarios simultáneos de Skype en Abril de 2012.⁵

5 Fuente: Datos de Skype

Espacio para la mejora

Mientras que el uso de la videoconferencia se ha incrementado, la gente cada vez se siente más incómoda con la experiencia. Es interesante el hecho de que su insatisfacción no es sólo con la experiencia virtual, sino también con la experiencia física. Los espacios en los que se utiliza el video, normalmente son los causantes del problema.

72%

de las personas aprecian su apariencia física en la pantalla.⁶

58%

de los usuarios dicen que aparecen cansados o pálidos debido a las condiciones de luz o la calidad de la cámara, cuando hacen videoconferencia.⁶

Las experiencias deben ser diseñadas

66%

de los que respondieron la encuesta dicen que utilizarían la videoconferencia si fuese tan sencilla como utilizar el teléfono.⁶

60%

dijeron que necesitaban espacios pequeños y privados para videoconferencias individuales y espacios para videoconferencias en grupo.⁶

6 Fuente: Encuesta Interactiva Harris para Steelcase

36%

coinciden en que su espacio de trabajo no proporciona la privacidad adecuada para videoconferencia individual.⁶

El futuro de la experiencia de video

¿Qué papel puede jugar el diseño para proporcionar una mejor experiencia de video? ¿Cómo podemos crear "destinos" que aumenten las interacciones humanas? Puedes obtener más información en:



<http://go.steelcase.com/J3xPtR>

P

PREGUNTAS Y RESPUESTAS. ENTREVISTA CON: **PANKAJ GHEMAWAT**

La vida y trabajo de Pankaj Ghemawat abarca la cultura asiática, americana y europea. Nació en Jodhpur, India, estudió en Harvard, imparte una cátedra en la Escuela de Negocios IESE en Barcelona y es consultor de varios negocios alrededor del mundo. En su nuevo libro, “Mundo 3.0: Prosperidad Global y Cómo lograrla”, argumenta que, contrario a lo que otro bestseller establece, el mundo no es plano, que la cultura local, geografía y fronteras todavía manejan el comportamiento individual y corporativo.

“Tal vez no eres tan global como tú piensas”

En Mundo 3.0, explicas como la globalización está mucho menos avanzada de lo que muchos creen.

La verdad se encuentra en los datos. Sólo el 1% del correo postal cruza fronteras nacionales. Menos de 2% de las llamadas son internacionales. Tan sólo 18% del tráfico en internet atraviesa naciones. En Facebook, 85% de los amigos son del mismo país. Por ejemplo, con un tema importante como el comercio. Algunas personas dicen que los EEUU consume tantos productos hechos en China, que el país podría eliminar su problema de desempleo cortando sus importaciones de China. La realidad es que el consumo real por persona de productos chinos oscila entre el 1.3% y 2%.

¿Las compañías sobreestiman la globalidad de sus negocios?

La globalización es una de esas cosas que sentimos que experimentamos en nuestras vidas diarias, así

que no sentimos la necesidad de revisar los datos. Me gusta una cita de Daniel Patrick Moynihan que dice “Todos tenemos derecho a nuestra opinión, pero no a nuestros propios hechos.” Yo utilizo los hechos para crear un caso basado en la realidad, en lugar de algo que se adapte a la forma en que podríamos, en un modo extravagante, imaginar lo que es el mundo.

¿Por qué algunos líderes con amplia experiencia de viajes, subestiman lo diferente que son ciertos países y cultura como lugares para hacer negocios?

Algunas personas que están dirigiendo exitosas compañías subestiman lo difícil que es operar en otros países. Usualmente las empresas deciden cruzar fronteras cuando ya no tienen más espacio para crecer en casa, presumiblemente porque han sido de alguna manera exitosos. Y es probablemente el pensamiento humano, aunque es un error el extrapolar tal pensamiento, que si se pudieron librar



GHEMAWAT obtuvo su licenciatura y grado doctoral en Harvard, y se convirtió en el profesor a tiempo completo más joven en la historia de la escuela de negocios Harvard Business School. Impartió clases durante 25 años y también trabajó para McKinsey & Company. Actualmente es Profesor del Centro Anselmo Rubirata de Globalización y Estrategia en el IESE.

R

de los rivales en casa, otros países menos desarrollados no deberían ser problema. Pero las fronteras, geografía y cultura local siguen siendo muy importantes.

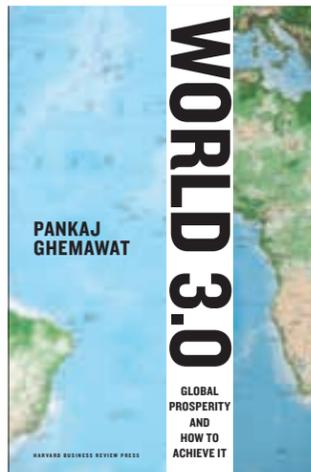
¿Cómo pueden las empresas entender y trabajar con las diferencias internacionales?

Las tres A's: adaptación, agregación y arbitraje. Adaptación involucra estrategias para ajustar las diferencias entre países; en otras palabras, a donde fueres haz lo que vieres. Agregación es la idea de que a pesar de que las cosas pueden ser un poco diferentes, a veces las puedes agrupar y hacerlas un poco mejor que ir país por país en las economías en escala, que es a donde te llevan las estrategias de adaptación. Un ejemplo: Wal-Mart colocando una oficina regional en Asia. La idea es que mientras todos los países son diferentes, existe mayor homogeneidad, y proximidad geográfica entre los países en Asia que entre dos países seleccionados al azar dentro de la operación de Wal-Mart. Colocando sedes regionales, se entiende la economía en términos de soporte, tiempo gerencial y viajes, etc.

La tercera estrategia para lidiar con las diferencias no es ajustarse o sobreponerse a ellas, sino usar un sistema de arbitraje: para explotar las diferencias, tales como comprar barato en un país y vender más caro en otro. Generalmente las compañías podrían seleccionar una combinación de estas estrategias, y adaptarlas a su industria, posición y capacidades.

Los equipos distribuidos son un hecho de la vida actual. ¿Cómo pueden las empresas ayudar a las personas de diferentes países y culturas a trabajar juntos?

Primero, asegurémonos que hay un número adecuado de personas con experiencia trabajando a través de distintas geografías, y no todas en su país de origen. Los gerentes deberían circular a través de una organización global. ¿Tienen experiencia en trabajar en el extranjero? Los datos que he visto y que son preocupantes, es que en la mayoría de las compañías de EEUU, en general, a los expatriados les es más costoso en términos temporales subir en la escala corporativa. Usualmente les va mejor a los que se quedan a la vista. Cómo identificas, entrenas



y movilizas a tu talento es importante. Toma mucho tiempo ya que se debe crear credibilidad interna. No es algo que se pueda hacer en el último momento y hay que entender si la compañía es suficientemente seria para hacerlo. El riesgo es más alto ahora que antes. Durante los primeros 20 o 30 años después de la Segunda Guerra Mundial, existía una relación entre renta per cápita y el tamaño de mercado. Los mercados más grandes para muchas categorías de producto eran típicamente los países más ricos. En los últimos 10 o 15 años, esto ha cambiado para muchas categorías de productos. Aquellos mercados distantes y distintos, que eran pequeños y poco interesantes son ahora clientes clave. En muchas compañías, la organización se ha tenido que hacer más diversa para soportar las estrategias de crecimiento en los mercados emergentes y esa diversidad creará mas distancia interna que necesitará ser reducida.

¿Es útil la tecnología para reducir las distancias?

Tenemos que ser mucho más inteligentes en la manera que manejamos las interacciones entre los empleados diversos y distribuidos. Pocas compañías han ido lejos en explotar herramientas de colaboración – podrían hacer mucho más para aprovechar la tecnología y mejorar la comunicación interna. También sabemos que necesitamos pasar tiempo con otras personas porque es entonces cuando puedes compartir ideas que se convierten en una innovación de negocio. La investigación muestra que la comunicación electrónica necesita reinicios periódicos con interacciones cara a cara. Aún cuando dos personas tengan una relación preexistente, si tratan de llevar a cabo un proyecto complejo y de larga duración utilizando sólo medios electrónicos, inevitablemente habrá algunos cambios en la percepción acerca del otro. La confianza disminuye bruscamente con la distancia.

¿Cómo pueden las empresas entender mejor a los mercados y clientes distantes?

Para las compañías realmente grandes, probablemente lo más útil es iniciarse detectando que no son tan globales como ellos creen. Viajar al extranjero por sí solo no es suficiente. Una encuesta llevada a cabo entre ejecutivos concluyó que se tarda al menos tres meses de una experiencia de inmersión en una ubicación particular para apreciar la cultura, política e historia local y comprender cómo esto afecta los negocios. Todos necesitamos ser más conscientes del mundo alrededor de nosotros, y provocar curiosidad en la gente acerca de qué hay allá afuera, qué es diferente. Eso es lo que falta en la mayoría de los casos. El Protocolo de Actitud Global es una buena manera de empezar a medir qué es lo que se necesita. [●](#)

¿Cómo eres de consciente de las personas y las culturas mundiales? ¿Estás aprovechando las oportunidades para conocer más de cerca el mundo? Estas preguntas son una versión simplificada del Protocolo de Actitud Global de Pankaj Ghemawat para evaluar la exposición individual a las personas y culturas del mundo. Contesta cada una de estas preguntas con: completamente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral/no relevante, de acuerdo, completamente de acuerdo.

Calcula tu puntuación:

-2 puntos por cada completamente en desacuerdo,
-1 por cada desacuerdo,
0 por neutral/no relevante,
+1 para de acuerdo,
+2 para completamente e acuerdo.

20+ puntos implica ausencia de brecha (o muy poco), 10-20 alguna brecha, menor a 10 brecha significativa, y menor a 0 una gran brecha.

Los resultados, dice Ghemawat, “pueden sugerir maneras de mejorar la conciencia sobre el mundo. El entendimiento de lugares lejanos no se desarrolla automáticamente; implica iniciativa personal. Como decía el periodista Walter Lipmann hace casi ochenta años, ‘El mundo con el que tenemos que lidiar está fuera del alcance, de la vista y de la mente. Tiene que ser explorado, reportado e imaginado.’”

¿CUÁL ES TU APTITUD GLOBAL?

	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO	NEUTRAL/NO RELEVANTE	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
Hablo varios idiomas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He vivido en otros países además de mi país de origen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disfruto viajando y conociendo a personas de diferentes partes del mundo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Algunos de mis amigos más cercanos son de nacionalidades distintas a la mía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que disfrutaría trabajando en un país en donde no haya vivido anteriormente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando viajo/vivo en otro país, trato de aprender acerca de política, leyes, economía, instituciones de ese país, etc. – y cómo son distintos al mío.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando viajo/vivo en otro país, trato de aprender acerca de las tradiciones culturales de ese país – y cómo son distintos al mío.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que puedo desarrollar opinión propia acerca de una persona independientemente de los prejuicios de su cultura o religión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me parece cómodo trabajar con personas ubicadas en distintos países.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me parece cómodo trabajar con personas de distintas culturas y antecedentes de mi misma ubicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entiendo las ramificaciones socioeconómicas y políticas de los eventos mundiales y puedo evaluar cómo pueden afectar a mi negocio o mis inversiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leo periódicos y revistas con importante contenido internacional (por ejemplo: Fortune, Economist, International Herald Tribune).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escucho noticias mundiales en canales internacionales (por ejemplo: CNN Internacional, BBC World Service, Al Jazeera).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He usado internet para expandir mi acceso a noticias y comentarios internacionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando trabajo/vivo en otro país, intento ver los medios locales también.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**FOR
THE NEW
WORK
DAY**

coalesse®

Hosu—
por Patricia Urquiola

**Ponte cómodo.
Ponte a ello.**

El sillón Hosu, que puede convertirse fácilmente en una silla, crea un espacio personal confortable y relajante que permite trabajar adecuadamente y ponerte a trabajar de manera eficiente.





Código cultural

**HACIENDO QUE EL ESPACIO DE TRABAJO
SUPERE LOS DESAFÍOS GLOBALES DE HOY**

El equipo de Steelcase de WorkSpace Futures investiga y realiza un estudio sobre 11 países. Revela qué necesitan saber las organizaciones sobre el papel de la cultura en los espacios de trabajo de empresas globales líderes.

- 26 Definición del código
- 34 Una exploración a once países
- 102 Parecido, pero diferente:
Descifrar el puzle de las culturas
en los espacios de trabajo
- 110 Descifrando el código:
Los retos culturales que enfrentan las compañías
multinacionales, y cómo le están haciendo frente
- 122 El Equipo de Investigación



Definición del código

El economista Pankaj Ghemawat suscitó una controversia cuando escribió “sólo una fracción de lo que consideramos respecto a la globalización existe...[y] el futuro de la globalización es más frágil de lo que creemos.” Pero, ¿cómo puede ser eso? Vivimos en una economía conectada (e inalámbrica) donde un diseñador en Ámsterdam colabora con un ingeniero de Silicon Valley bajo la supervisión de un gerente parisino, fabricando productos en Chechenia para el mercado Brasileño. ¿No se supone que el mundo era “plano” como lo declaraba el famoso Thomas Friedman?

En realidad, muchos aspectos de nuestro trabajo están distribuidos en lugares distantes, y las organizaciones líderes tienen como meta estratégica común la globalización. Pero el potencial que tiene una economía global debe ser dimensionada. “En 2004 menos de 1% de todas las compañías en Estados Unidos tenían operaciones en el extranjero, y una gran fracción de éstas operaba solamente en otro país... Ninguna de estas estadísticas ha cambiado mucho en los últimos 10 años,” dice Ghemawat en su libro “Mundo 3.0”.

El estado incongruente de la globalización no es en absoluto tan evidente como en el espacio físico. Comportamientos de los trabajadores, las preferencias, expectativas y rituales sociales en el trabajo en todo el mundo pueden variar enormemente, sin embargo, muchas empresas multinacionales que se

expanden a lejanos rincones del mundo simplemente replican sus modelos de oficinas desde la sede central. ¿Los actuales entornos de trabajo deben globalizarse en una forma coherente? ¿O debe permanecer el modelo arraigado localmente? El mundo de los negocios ha arrojado una exclamación sobre las diferencias culturales y examina valores y conductas de todo el mundo. Sin embargo, a pesar de las obvias diferencias en el diseño y utilización de los espacios de trabajo, se ha prestado poca atención a las implicaciones de la cultura en el diseño del espacio. Como resultado, los líderes de las organizaciones multinacionales a menudo no se dan cuenta de que, cuando se utiliza como una herramienta estratégica, **el espacio de trabajo que equilibra la cultura local y los valores empresariales pueden acelerar y facilitar el proceso de integración global.**



Equilibrio entre Global + Local

Las tensiones entre lo global y lo local se palpa en la mayoría de organizaciones multinacionales. Lo que puede ser estandarizado o permanecer local no sigue normas universales. Diseñar y administrar los espacios de trabajo globalmente requiere un entendimiento profundo de las ramificaciones culturales como si se tratase de un acto de malabarismo.

La manera en la que percibimos y usamos el espacio es una dimensión vital y culturalmente variable. Pero muchas personas no se dan cuenta de ello hasta que viajan a otro país y se enfrentan con una noción distinta (aspectos como por ejemplo, la cantidad de luz, ruido, olores, aire, espacio, objetos, personas...). La organización del espacio refleja sutiles reglas implícitas. El antropólogo Edward T. Hall, conocido por su estudio de la relación entre la gente y su ambiente, observó la misma paradoja respecto a la cultura: "la cultura se esconde mucho más de lo que se enseña y, por extraño que sea, lo que se oculta, se oculta más afectivamente de sus propios participantes". Por lo tanto, entender el significado cultural del espacio es esencial para gestionar la ecuación global/local. Afortunadamente hay algunos hilos en común que corren a través de todas las culturas.

Un espacio de trabajo intencionalmente diseñado es una poderosa herramienta para promover la integración en una organización. Entender la cultura local y aprovechar las fortalezas de cada ubicación ayuda a las organizaciones a construir una cultura corporativa que funcione en todo el mundo. Las preferencias culturales diversas crean tanto barreras como oportunidades para la colaboración. La colaboración transcultural es la fuerza que mueve la creación de valor hoy en día. Con el fin de fomentar la creatividad y la colaboración, los códigos culturales implícitos y explícitos incrustados en el espacio de trabajo deben ser descifrados y aprovechados en beneficio de la organización.

La geografía de la confianza

Aunque la globalización puede engendrar miedo para algunos, es una dirección inevitable y deseable para muchos líderes de negocio. La globalización puede ser la fuerza del intercambio intercultural y mejorar la productividad. Como por ejemplo; IBM. El gigante de computación lleva a cabo sesiones de chat en línea con empleados en 75 países para discutir las prioridades globales en sus llamadas denominadas "jam sessions." Piensa cuánto se puede aprovechar el conocimiento cuando la organización tiene colaboradores de todos orígenes y culturas. Imagina la fuerza que puede tomar una organización cuando crea valor en conjunto a través de todo el mundo.

¿Qué pueden hacer las organizaciones para acelerar la integración global para que sea más rápida y efectiva? En primer lugar, y lo más importante, es necesario entender mejor y abordar la noción de confianza. Citando al quinto historiador griego Herodoto, el Profesor Ghemawat, declara que la gente "confía a sus conciudadanos mucho más que a los extranjeros." Ghemawat argumenta que la confianza se reduce a medida que los idiomas y la proximidad entre dos personas se reduce, agregando que "la diferencia en confianza afecta la interacción entre fronteras."

Para poder mejorar la situación, las compañías no pueden ignorar el tema de la confianza en los encuentros multiculturales. "Si los negocios realmente respetan las diferencias, podrán mejorar su desempeño de formas que incluso contribuyen a la sociedad en general promoviendo un clima de mayor confianza y seguridad."

La aldea global dentro del espacio de trabajo

Cuando se diseña para promover la colaboración e innovación transcultural, los espacios de trabajo pueden ayudar a construir confianza – que es una moneda de la colaboración – entre los colaboradores, empleados y gerentes. Establecer confianza es un gran paso para tener éxito – y puede ser alcanzado estudiando los rasgos de la cultura que se manifiestan en el espacio de trabajo.

En 2009 Steelcase publicó un estudio llamado "Office Code: Building Connections Between Cultures and Workplace Design" que explora cómo las diferencias culturales pueden manifestarse en la realización de trabajo, las necesidades de los empleados y cómo los espacios deben ser diseñados.

La publicación analiza patrones de comportamiento y tendencias de diseño en seis países europeos para demostrar como los rasgos culturales se manifiestan en el espacio de trabajo. Al investigar los rasgos clave que dan forma al espacio de trabajo, se identifican las fuerzas que le dan forma a los ambientes actuales.

Responder a las crecientes necesidades y deseos de integrar operaciones globales, el equipo de WorkSpace Futures de Steelcase continuó con la segunda fase de este proyecto. En colaboración con otros líderes, diseñadores y expertos en ciencias sociales de Asia, Europa, África y Norteamérica, Steelcase ha construido un estudio posterior para comprender los "códigos" culturales dentro del espacio de trabajo. Enfocándose en el rol que juega la cultura en el trabajo y los espacios en once países, la investigación ha dado paso a insights especializados, teniendo en cuenta aspectos como el reflejo y la incorporación de valores, comportamientos de los empleados y el amplio contexto cultural en el espacio de trabajo.

Y más importante, el estudio ha dado como resultado una serie de filtros que pueden usarse más allá de esos once países y aplicarlos alrededor del mundo para decodificar las manifestaciones culturales espaciales.

Hofstede y Hall

El trabajo de Geert Hofstede y Edward T. Hall Jr., los científicos sociales que llevaron a cabo la investigación de vanguardia intercultural, es fundamental para el estudio de Steelcase del Código Cultural acerca de la relación entre la cultura y el espacio de trabajo en países de todo el mundo.

Mediante el análisis de los datos recopilados de los empleados de IBM en más de 70 países durante 1967-1973, Hofstede, profesor e investigador holandés, desarrolló el primer modelo empírico de dimensiones de la cultura nacional, que se describe en su libro de 1980 "Consecuencias de la Cultura". Estudios posteriores y publicaciones de Hofstede y sus compañeros han ampliado y actualizado el estudio original de IBM. Hallazgos de Hofstede y sus teorías se utilizan a nivel mundial en los estudios de psicología y administración.

Hall fue un antropólogo estadounidense e investigador transcultural que desarrolló el concepto de la prosémica, término que acuñó para describir cómo las personas se comportan y reaccionan en diferentes tipos de espacio. Con la publicación en 1976 de su libro "Más allá de la Cultura", la prosémica fue ampliamente considerada como una subcategoría importante de la comunicación no verbal. Sus definiciones de "contexto alto" y "contexto bajo" como un indicador de la cultura han sido especialmente influyentes en una amplia gama de comunicaciones y estudios de comportamiento organizacional.

Las cinco dimensiones culturales de Hofstede - distancia de poder, individualismo y colectivismo, masculinidad y feminidad, tolerancia a la incertidumbre, orientación a largo o corto plazo, además de la escala de comunicación de Hall de alto y bajo contexto, crearon un marco para la investigación de Steelcase acerca de los factores que influyen en el diseño de espacios de trabajo en los diferentes países y culturas.

Metodología

Entre 2006 y 2011, Steelcase delinea la conexión entre espacio y cultura en once países – China, Francia, Alemania, India, Italia, Marruecos, Holanda, España, Rusia, Reino Unido y Estados Unidos.

El trabajo del especialista en ciencias sociales Geert Hofstede, sobre las diferencias culturales nos proporcionó un marco de referencia para llevar a cabo el estudio. Los investigadores combinaron su trabajo con el del antropólogo Hall, que desarrolló el concepto de "prosémica" que exploraba como la gente reacciona y se comporta en ciertos espacios definidos. Al sintetizar las dimensiones de Hofstede y la teoría de Hall, Steelcase descubrió nuevos insights acerca de las influencias de la cultura en el espacio de trabajo. Los investigadores observaron más de 100 entornos en 11 países, usando los siguientes 6 parámetros de Hofstede y Hall:

Estos modelos proporcionan una base fundamental para la comprensión de las diferencias entre naciones y su actitud hacia la vida y el trabajo. ¿Cómo se reflejan estas diferencias culturales en las relaciones interpersonales, en confrontaciones o en la comunicación no verbal? ¿El espacio de trabajo puede ayudar a reconciliar estas diferencias y establecer un ambiente de confianza?

El equipo de investigación de Steelcase llevó a cabo numerosos talleres, entrevistas a líderes, diseñadores y científicos, y analizó los resultados obtenidos en los 11 países. En India se visitaron un total de 12 organizaciones, tanto globales como locales, para detectar las principales tendencias de diseño. Adicionalmente, un total de 30 talleres se llevaron a cabo en cuatro países, con expertos de diferentes especialidades, para indagar insights a las prácticas de diseño de espacios de trabajo desde todos los puntos de vista.

Los investigadores rápidamente detectaron que cada cultura es distinta y diversa, y que cada insights del país, puede no aplicarse a cada empresa. Las generalizaciones pueden ser complejas de realizar. El valor en identificar las tendencias más comunes de los patrones culturales de cada país es para informar e ayudar en el diseño del espacio, para que las empresas globalmente integradas puedan construir espacios interconectados, donde la confianza fluye y el trabajo se lleva a cabo eficientemente.

Seis dimensiones culturales



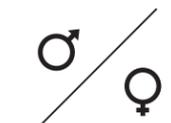
Índice de distancia de poder:

Este índice muestra como se distribuye el poder en cualquier cultura, ya sea equitativamente o jerárquicamente. En culturas con un alto índice de PDI, un individuo tiene menos oportunidad de ejercer poder. En dichos lugares autocráticos, el jefe ideal juega un rol paternal con un poder decisivo y autoritario – y los espacios representan dicha autoridad. En contraste, en países con culturas consultativas la percepción es que todos participan de la misma manera en los procesos de decisión. Oficinas ejecutivas ostentosas no encajarían tan bien en dichos países. Mientras que uno podría pensar que un aspecto del espectro es superior al otro, en realidad estos valores son neutrales, solamente reflejan lo que los empleados encuentran apropiado. Un empleado con una cultura de trabajo mucho más autocrática puede estar tan contento como contraparte en culturas consultativas, siempre y cuando cumplan sus expectativas.



Individualismo y Colectivismo:

En una sociedad colectivista, la integración de los grupos está valorado en función de los logros individuales. En tales culturas, las confrontaciones se evitan en gran medida, estar en armonía con el grupo es ley universal. Por otro lado, una sociedad individualista se espera autonomía y autosuficiencia de sus colaboradores. Promover el intercambio franco y directo de opiniones es un reto crucial para los gerentes de esas sociedades.



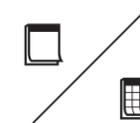
Masculino y Femenino:

Hofstede considera rasgos masculinos y femeninos dentro de la cultura, aunque estos apodos pueden ser engañosos. Una cultura masculina – o más bien competitiva – promueve el desempeño basado en metas y el rol tradicional en el mercado laboral. Por otro lado, sociedades femeninas – o cooperativas – le dan más importancia a las relaciones interpersonales y la colaboración. En tales países, el balance entre vida y trabajo es una gran prioridad.



Tolerancia con la incertidumbre:

La cuarta escala mide los niveles de tolerancia con la incertidumbre. En sociedades tolerantes la gente tiende a manejar situaciones impredecibles adecuadamente; la ambigüedad y diversidad son valores apreciados. Hay preferencia a reglas limitadas y están más cómodos con el cambio enfrentando situaciones desconocidas. Las sociedades orientadas a la seguridad, por otro lado, buscan soluciones con reglas claras y medidas preventivas. La paradoja es que la cultura con menos tolerancia para la incertidumbre puede ignorar las reglas establecidas, pero se sienten mejor simplemente por la existencia de la regla.



Orientación a corto o largo plazo:

Este parámetro mide la perspectiva del tiempo. Una sociedad orientada al corto plazo tiende a hacer énfasis en resultados inmediatos y valoran el tiempo libre. Se enfoca en el presente y al mismo tiempo respetan la tradición. Por otro lado, las culturas orientadas al largo plazo se preocupan por el futuro, apreciando el cambio y la perseverancia.



Alto o bajo contexto:

Esta dimensión proveniente de las investigaciones de Hall exploran el poderoso efecto que tienen las convenciones culturales en el intercambio de la información, incluyendo reglas implícitas y estilos. En culturas de alto contexto (HCC por sus siglas en inglés), se requiere un entendimiento de las reglas de convivencia implícitas, por lo tanto la comunicación indirecta es esencial. En culturas de bajo contexto (LCC) un acercamiento directo y explícito es clave para la cooperación independiente entre individuos.

Respetar la cultura

Los nuevos paradigmas de la creación del conocimiento han transformado profundamente nuestra forma de trabajar. La información se crea en colaboración con una amplia gama de espacios alrededor del mundo. Sin embargo, aunque la tecnología de la información ha hecho el mundo virtual más prominente, el espacio físico sigue siendo crucial en el fomento de la confianza, la creatividad, el intercambio de información y formación de la identidad de una empresa.

Además, en la próxima década, por primera vez en 200 años, un mayor crecimiento económico se espera que provenga de mercados emergentes como Brasil, Rusia, India, China o Sudáfrica, que en los mercados desarrollados (Según "The Great Rebalancing, McKinsey Quarterly, June 2010"). En este nuevo mercado global, el trabajo y los trabajadores están cambiando ubicaciones, están trabajando a través de organizaciones, zonas horarias y espacios físicos / virtuales, y como resultado, las culturas están chocando.

Los directivos, empresarios, arquitectos y diseñadores necesitan nuevas formas de pensar acerca de cómo diseñar según los valores globales y locales. "Las personas piensan y ven el mundo de manera diferente debido a diferentes ecologías, las estructuras sociales, filosofías y sistemas educativos que se remontan a la antigua Grecia y China, y han sobrevivido en el mundo moderno", observa Richard E. Nisbett, Co-Director de Cultura y

Sociedad, de la Universidad de Michigan. La comprensión de los puntos de tensión entre racionalización global y la identidad local son clave para proporcionar a los usuarios a nivel mundial con un alto rendimiento experiencias de trabajo.

La economía interconectada de hoy requiere un amplio conocimiento de los mercados en los que opera. La comprensión de cómo las cuestiones culturales se traducen en el espacio de trabajo ayudan a las organizaciones a aprovechar el ambiente físico - con frecuencia infrautilizado como activo en los esfuerzos de integración global. De hecho, puede ser un requisito previo para el éxito.

Ghemawat resumió el objetivo de este estudio cuando escribió "Para muchas empresas, el desafío principal se encuentra en conectar a todas las personas para que cooperen y colaboren a través de todas las distancias y diferencias, de manera interna y externa. ¿Cuánto podrían aumentar el rendimiento y rentabilidad si la confianza y colaboración entre departamentos, países y empresas no se encontrara barreras? ¿Y si tus empleados pudieran compartir sus ideas sobre clientes, inversores y proveedores? Las personas pueden aumentar sus lazos de confianza a través de espacios de trabajos interconectados, con resultados muy sorprendentes.

Una exploración a once países

Los investigadores de Steelcase compilaron los datos de cada espacio de trabajo en cada país visitado. Después de la fase inicial de observación, en donde recogieron evidencia secundaria, el equipo pasó a la fase de análisis, donde utilizaron una serie de técnicas etnográficas para estudiar las actividades e interacción de los empleados en distintos ambientes. Estos datos fueron sintetizados en conclusiones clave para cada país. La siguiente sección incluye insights obtenidos de esas observaciones, descubrimientos de la investigación secundaria, calificaciones a los parámetros de Hofstede/Hall y exploraciones de diseño y consideraciones para cada país.

Mientras que las necesidades de cada organización pueden ser tan variadas y únicas como los países en los que operan, una solución de talla única no funciona para todos, cuando se trata de planear un espacio de trabajo para aquellos diseñadores que busquen equilibrar la cultura organizacional con la local. A esta exploración inicial le seguirían estudios y prototipos de espacio que reflejen el código cultural local.

- 36 China
- 42 Francia
- 48 Alemania
- 54 Reino Unido
- 60 India
- 66 Italia
- 72 Marruecos
- 78 Holanda
- 84 Rusia
- 90 España
- 96 Estados Unidos



China

RITMO ACELERADO DE CRECIMIENTO Y PROGRESO

El ritmo y alcance de crecimiento en China desafía cualquier descripción posible. El aumento de la prosperidad ha promovido uno de los cambios más significativos de movimiento desde zonas rurales a zonas urbanas en el mundo – al menos 300 millones de habitantes chinos se han mudado a ciudades en los últimos 20 años – y según una estimación de McKinsey & Company, al menos 50.000 nuevos rascacielos se construirán en los próximos 20 años.

DESTACABLE Las empresas en China, incluyendo las multinacionales, deben dedicar una parte significativa de su tiempo cultivando guanxi con sus clientes. Este arraigado concepto chino, guanxi, es más complejo que cualquier relación que se construya en occidente. Guanxi trata sobre la comprensión de las responsabilidades intrínsecas de cada papel en una relación, y puede tardar años en desarrollarse. Sin guanxi, una empresa no puede llegar al éxito en China.

Numerosas empresas quieren formar parte de este crecimiento, aumentando progresivamente la competencia. El gobierno chino tiene como objetivo promover el país, no sólo como el centro global para la fabricación, sino a un crecimiento económico continuo, por ello, China está intentando desarrollar servicios y una economía basada en el conocimiento. La innovación es la nueva palabra en boca de todos, y supone la evolución de tradiciones culturales ancestrales, así como una nueva perspectiva sobre la educación. Hay una diferencia cada vez mayor entre generaciones, entre sus aptitudes y expectativas, sobre todo con las personas nacidas después de 1980.

Hechos clave China

Dinámicas de trabajo

El trabajo flexible y/o móvil son raras excepciones debido a la inadecuada infraestructura de internet, los reducidos espacios en los hogares y las normas culturales.

Mantener la armonía y mostrar el respeto por los superiores se valora altamente; los empleados son reticentes a expresar sus propias ideas, aunque esto comienza a cambiar.

La colaboración puede ser elevada entre un mismo departamento, pero limitada entre diferentes departamentos, ya que la confianza es clave para poder llevar a cabo trabajos colaborativos.

Los empleados toleran espacios de trabajo con densidades altas.

El modelo de líder es paternal que implica supervisores directos dirigiendo y controlando de cerca a los empleados.

Los directivos deben socializarse con sus empleados; y los trabajadores esperan directrices directas sobre sus tareas.

Los trabajadores cualificados se cambian de empresa fácilmente.

Horas de trabajo

Los chinos tienen el horario laboral más extenso del mundo; pese a estar fijado en ocho horas diarias, al menos 25% de la población activa pasa de 9-11 horas en el trabajo.

Según Netman

Se suelen hacer pausas largas para comer, descansar o incluso tomar una pequeña siesta.

Calidad de vida

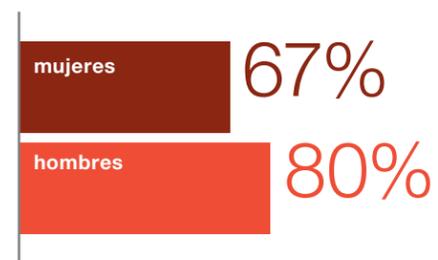
La satisfacción global en china es baja, pese al aumento sin precedentes en la economía y el aumento de la calidad de vida de los adinerados. Sólo el 9% de la población considera su vida como próspera, y un 14% sufre.

(Gallup Global Wellbeing Report, 2010)

Igualdad de género

Tiene calificación media en igualdad de género y desarrollo humano, siendo 28 del mundo, según las Naciones Unidas.

Participación en la población activa por géneros



Informe de las Naciones Unidas, 2011

Varias asociaciones de mujeres están impulsando movimientos y protestas a favor de la igualdad en el trabajo y en el gobierno.

Satisfacción en el trabajo

Debido a la falta del talento, los trabajadores cambian de empresa con frecuencia.

Numerosos trabajadores se sienten atraídos por multinacionales, ya que proporcionan posibilidades para trabajar en el extranjero, pero hay una reciente tendencia entre los jóvenes que prefieren trabajar en la empresa pública, ya que ofrece mayores beneficios, estabilidad y horarios más reducidos.

Puntuaciones en las Dimensiones Culturales

Las puntuaciones de China muestran una sociedad que acepta las desigualdades entre su población y que es influenciada por la autoridad formal. Las personas son altamente dependientes de la sociedad, y suelen actuar en relación a los intereses del grupo, por encima de los individuales.



Autocrático/Consultativo

La jerarquía es armonía

La mayoría de las empresas chinas son jerárquicas. Antes de la reforma económica de los años 70, las empresas se gestionaban por el gobierno de acuerdo a unos principios comunes. Los trabajadores simplemente tenían que cumplir con sus tareas asignadas. Las decisiones se tomaban desde arriba. En la actualidad, el privilegio y el respeto dependen del cargo, y las personas aceptan la jerarquía como el método para mantener armonía y orden. Los empleados ven a sus superiores como un mentor, y buscan en ellos una guía; la mayoría son reacios a expresar sus ideas y opiniones. Las actitudes sobre el poder están cambiando lentamente, debido a las influencias extranjeras de occidente, y a la incorporación de ejecutivos occidentales que se incorporan en puestos de alta dirección.



Individualista/Colectivista

La confianza lo gana todo

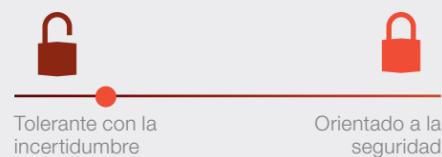
Los negocios en China se basan en relaciones, están ligados a la colectiva tradicional de la naturaleza de su cultura. Una vez que las personas establecen una relación, ambas partes están reguladas por ciertas normas de convivencia, que dicta tanto responsabilidades como derechos – un sistema complejo que se denomina cultivar guanxi. La confianza se basa en las personas y se gana. Por ello, solo existe dentro de un departamento. Las relaciones también son cooperativas entre grupos internos de un mismo departamento, pero la colaboración entre personas de diferentes departamentos puede ser muy baja o inexistente.



Masculino/Femenino

Fuerza silenciosa

La cultura china es masculina – orientada al éxito. Muchos chinos sacrifican la familia y su tiempo de ocio en favor del trabajo. La competitividad es más latente entre departamentos que entre los individuos. Se limitan las conversaciones agresivas. La fuerza se muestra a través del poder de decisión y se gana a través del esfuerzo.



Tolerante con la incertidumbre/Orientado a la seguridad

Ambigüedad y pragmatismo: hechos sobre la vida

Los chinos tienen una alta tolerancia a la incertidumbre, y esto es una gran ventaja en la naturaleza dinámica de su economía actual. Están cómodos en la ambigüedad, y su idioma lo refleja. Muchas reglas y regulaciones en china retienen el espíritu de lo ambiguo: descritos de una manera compleja e imprecisa, difícilmente concluyente. Como resultado, la adherencia a las reglas puede ser flexible en función de cada situación, y el pragmatismo es lo que guía en la mayoría de las situaciones.

Orientado a corto plazo/Orientado a largo plazo

Paciencia... y flexibilidad acelerada

La persistencia y perseverancia son estándares normales en la sociedad china. Las personas suelen invertir en proyectos a largo plazo, como la educación para sus hijos o en vivienda. Hacer negocios en china implica una fuerte inversión en tiempo, para conocer a los clientes, desarrollar las relaciones y ganar su confianza. Realizar guanxi con las personas se reconoce como la mejor forma de navegar en el mundo empresarial.

Alto contexto/Bajo contexto

"Sí" puede no ser un "sí rotundo"

La cultura china es de alto contexto. El lenguaje está cargado de ambigüedad – se considera maleducado decir que "no", incluso en los casos en los que estés en desacuerdo. Para resolver conflictos o gestionar situaciones complejas, es común usar a terceras personas como una barrera. La comunicación no puede darse fuera de relaciones establecidas. Las personas suelen buscar señales más profundas y suelen leer entre líneas. Por ello, la videoconferencia puede ser mucho más efectiva que una llamada telefónica, y las reuniones de pequeños grupos suelen ser más efectivas.

Los espacios de trabajo China

Los cambios se están acelerando en China y los espacios de trabajo deben adaptarse. La jerarquía continúa como estándar, manteniendo la armonía y el orden. Los despachos de directivos y altos cargos son un símbolo importante de respeto y orden. Debido a normas culturales de reticencia y la orientación al resultado, la colaboración supone un cambio en el comportamiento significativo. Aun así, las actitudes sobre el espacio están cambiando a la par que organizaciones extranjeras introducen nuevas formas de trabajo. Este diseño propone una fusión entre la jerarquía tradicional, con espacios para promover la colaboración, y la innovación para poder dar respuesta a las expectativas cambiantes. A continuación se desarrollan algunas ideas y consideraciones para diseñar un espacio de trabajo competitivo en China.



Espacios de colaboración separados con paredes de cristal fomentarán la actitud deseada. Los sofás a altura lounge permiten adoptar posturas alternativas.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR LOS 5 RETOS DEL ESPACIO

Optimización del espacio

- ▶ Los trabajadores chinos toleran muy bien altas densidades en la planificación de los puestos, lo que permite usar espacios sobrantes para espacios alternativos.
- ▶ Una percepción más progresiva sobre los despachos de ejecutivos, elimina la zona para el descanso privado de estos y crea una zona para el trabajo individual y la recepción de visitas dentro del despacho, con una pequeña zona de bienvenida justo en el exterior.

Fomentar la colaboración

- ▶ Espacios para realizar video-conferencias que sean fáciles de usar, pueden fomentar la colaboración con los compañeros que están distribuidos por otras áreas. Para culturas de alto contexto como la china, el lenguaje no-verbal es clave para construir comunicación efectiva y confianza.
- ▶ Espacios de colaboración centralizadas promueve la comunicación dentro y entre departamentos.

- ▶ Centrally located collaboration zones encourages inter and intra-departmental communication.

Atraer y retener el talento

- ▶ Los trabajadores chinos se cambian de trabajo con frecuencia, y un espacio de trabajo que refleje valores contemporáneos con instalaciones atractivas se está convirtiendo en una herramienta de atracción para nuevos talentos.
- ▶ Los trabajadores más jóvenes desean una conciliación entre la vida profesional y personal mayor, y aprecian espacios donde puedan socializarse o relajarse.

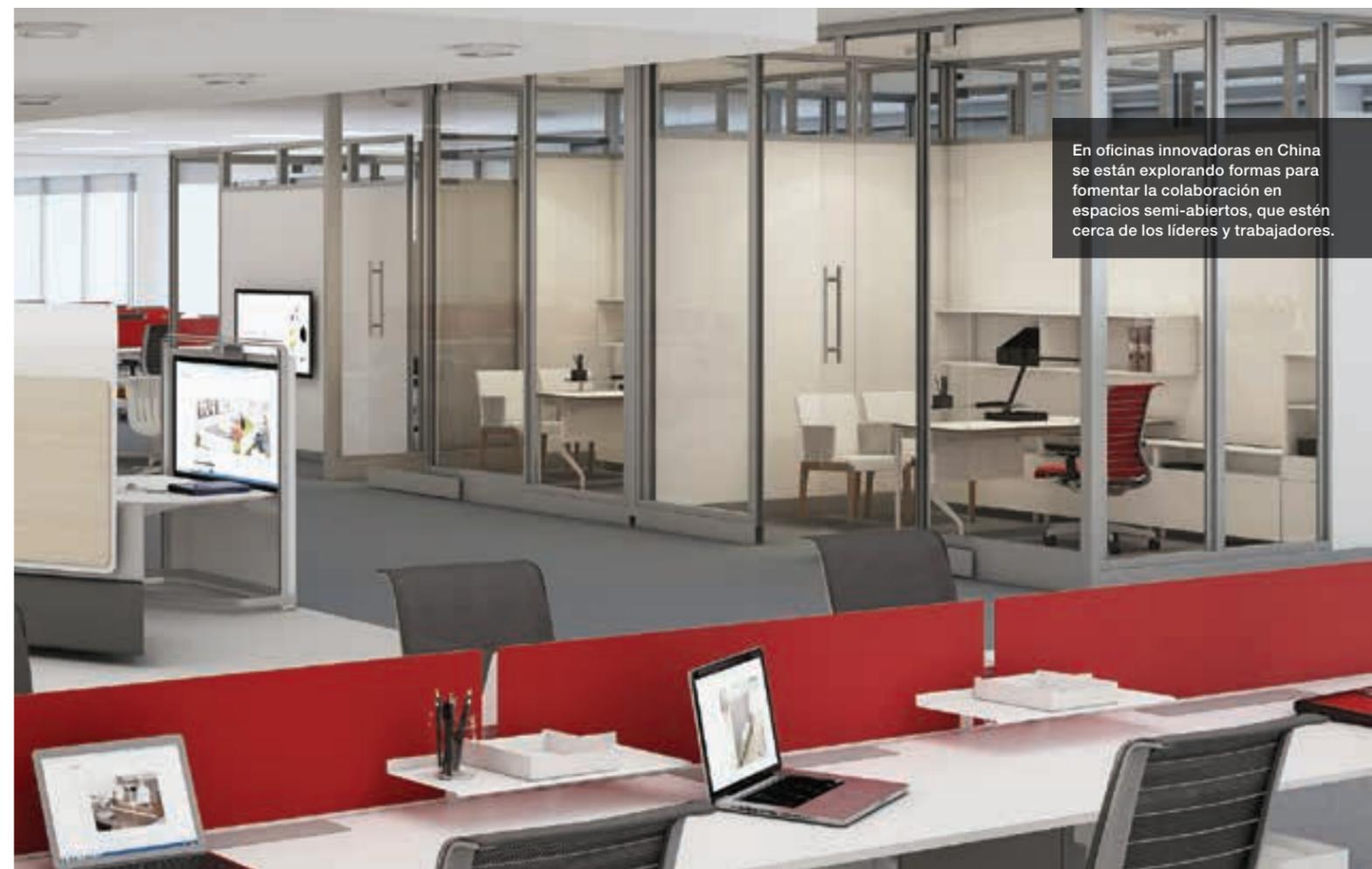
Construir marca y activar la cultura

- ▶ Las marcas se valoran mucho en China. Es necesario crear espacios donde los valores y mensajes de la marca se reflejen, no solo para visitantes, pero para los empleados también.

- ▶ Una gama de espacios de colaboración se integra en los espacios de trabajo para fomentar nuevos comportamientos entre los trabajadores y desarrollar la cultura de la innovación.

Favorecer el bienestar

- ▶ La luz natural invade este espacio y está igualmente accesible para trabajadores como para directivos.
- ▶ La transparencia y el acceso a una variedad de espacios ayuda a que los empleados a mantenerse activos en su trabajo y a incrementar su sensación de pertenencia a la empresa.



En oficinas innovadoras en China se están explorando formas para fomentar la colaboración en espacios semi-abiertos, que estén cerca de los líderes y trabajadores.



Francia

“JOIE DE VIVRE” O TRABAJO

En comparación con sus vecinos europeos, los franceses tienen una relación única con su trabajo. Por un lado, invierten en su carrera profesional y su desarrollo. Por otro, premian la calidad de vida en su conjunto, y consideran que su protección es un asunto muy serio. Incluso, hay un deseo idealístico sobre la auto-realización en el trabajo a la par que una aceptación a la jerarquía. Esta dualidad, unida a la actual inestabilidad, con un alto desempleo y varias cuestiones complejas que amenazan el mercado laboral, lleva a sentimientos de inestabilidad o desilusión. Como resultado, existe un compromiso elevado en el trabajo, evidente en discusiones elevadas de tono y en el pensamiento creativo – se sobrepone ante un deseo contradictorio: escaparse a la esfera personal.

Según invade la innovación progresiva a la tradición, los diseños de espacios tradicionales están evolucionando a espacios de trabajo abiertos, que promueven la interacción y la flexibilidad. Los trabajadores franceses son territoriales y es importante mantener una clara señalización de los espacios y mantener ciertos espacios privados. La evolución a oficinas con puestos abiertos es un cambio que requiere una planificación cuidada con una comunicación fluida con la empresa.

DESTACABLE La preferencia de los franceses por el poder centralizado ha hecho que París sea el corazón financiero, político y cultural de manera incuestionable. La ciudad de las luces, y los suburbios de su alrededor, albergan la mayoría de centrales de multinacionales, altos cargos, inversiones, y calidad de la fuerza de trabajo.

Hechos clave Francia

Dinámicas de trabajo

La oficina es el espacio principal para trabajar, aunque las tecnologías móviles y la globalización están generando interés en opciones de trabajo alternativas.

El estilo de liderazgo francés es sociable y declarativo; la gestión se suele realizar de forma centralizada, para así poder influenciar en el trabajo diario.

El proceso de toma de decisiones puede ser lento debido a la necesidad de obtener la aprobación de múltiples niveles de liderazgo.

La colaboración suele ocurrir en reuniones estructuradas.

La puntualidad no es estricta; las reuniones no suelen empezar a tiempo, y suelen alargarse más de lo previsto.

Horas de trabajo

El tiempo de ocio tiene un valor elevado, los trabajadores en Francia suelen trabajar menos horas que en la mayoría de los países de occidente.

Si una reunión se alarga, es señal de que está funcionando bien.

De media, la pausa para comer se extiende durante una hora. Tomarse tiempo para disfrutar de la comida, en lugar de comer delante del ordenador, no se considera compatible con una ética de trabajo adecuada.

Quedarse en la oficina hasta tarde es frecuente, especialmente entre las personas con altos cargos.

En 2001 una nueva ley estableció el horario laboral estándar en 35 horas por semana; aunque la mayoría de los trabajadores de oficina alargan su horario, incluso trabajando desde sus hogares por las tardes.

Calidad de vida

Entre las naciones europeas, 17 países tienen mejor puntuación en cuanto a calidad de vida, y 22 están por debajo.



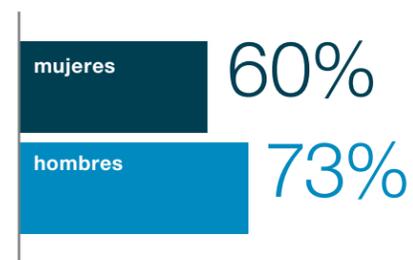
Gallup Global Wellbeing Report, 2010

Igualdad de género

Tienen una puntuación muy alta en términos de igualdad de género, siendo los vigésimos en el mundo.

El porcentaje de las mujeres que obtienen al menos la educación secundaria es cercana a la de hombres (80% en comparación con el 85%) según el informe de las Naciones Unidas del 2011.

Participación en la población activa por géneros



Informe de las Naciones Unidas, 2011

La mayoría de las mujeres empleadas lo hacen a tiempo completo.

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo varía considerablemente.

Se valora sentirse en control y ser recompensado en el trabajo; los trabajadores se alarman rápidamente cuando esto no ocurre.

Puntuaciones en las Dimensiones Culturales

La distribución de las puntuaciones de Francia muestra un país con valores culturales contradictorios, que pueden llevar a paradojas y situaciones conflictivas.



Autocrático/Consultativo

El líder es el responsable

En Francia aun prevalece un estilo de liderazgo autocrático y jerárquico, quizás debido a los antecedentes históricos por su historia aristocrática. Reglas, cargos, y formalidades son aspectos que se toman como referentes para asegurar la estabilidad.

Individualista/Colectivista

Libertad e igualdad

Los franceses valoran su libertad y autonomía para ejercer sus derechos, mientras al mismo tiempo muestran un fuerte compromiso de cumplir con sus responsabilidades en sus roles designados. Mantener relaciones adecuadas y sin altercados se consigue cuando cada persona realiza sus tareas y los derechos de las personas se respetan.

Masculino/Femenino

Balance entre asertividad y cooperación

En esta dimensión, los franceses son ambiguos. Pese ser moderadamente cooperativos ("femeninos"), los franceses también mantienen una postura asertiva crítica, como un paso, a veces necesario, para mejorar. La razón y la emoción forman parte de la mayoría de los debates y las decisiones. Adicionalmente, las cualidades femeninas y masculinas compiten entre sí, ya que los franceses valoran tanto su carrera profesional como su calidad de vida, creando una relación paradójica al trabajo tanto para hombres como para mujeres.

Tolerante con la incertidumbre/

Orientado a la seguridad

Reglas estrictas, prácticas flexibles

Los franceses muestran una preferencia por la seguridad. En general, se adhieren a la estructura, la formalidad y las reglas para satisfacer sus necesidades emocionales. Si una regla no funciona bien, los franceses también son aptos de obviarla; pero raramente la cuestionan su validez.

Orientado a corto plazo/

Orientado a largo plazo

Equilibrar el disfrute de hoy, con los beneficios del mañana

Estando más orientados a largo plazo que en la mayoría de los países europeos, los franceses confían en relaciones duraderas y suelen tomar decisiones lentamente y de manera prudente tras un análisis exhaustivo. La inquietud por los resultados del futuro aparecen en muchos aspectos empresariales, de desarrollo y de mantenimiento de las infraestructuras. Pero al mismo tiempo, los resultados trimestrales son importantes, y esperan que los líderes obtengan resultados en el corto plazo. Como otras culturas cortoplacistas, los franceses se ven gratificados por el consumo, pero también son sensibles a tendencias y rituales sociales. No hay mucho hincapié en el ahorro.

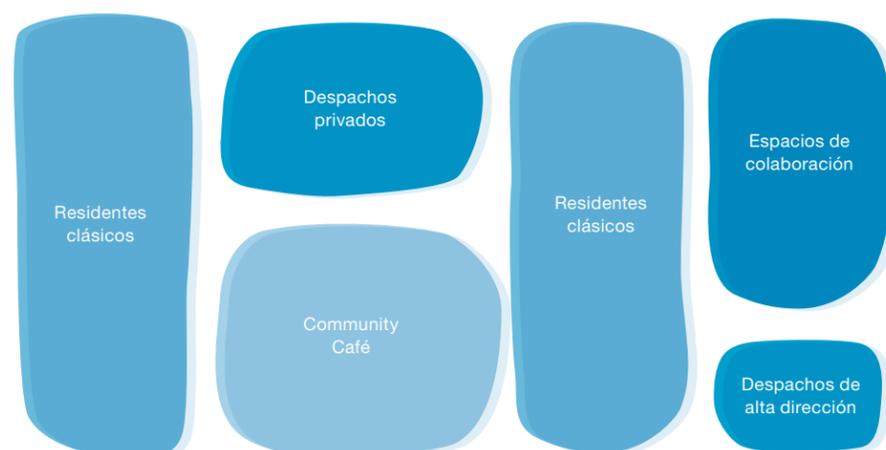
Alto contexto/Bajo contexto

Detrás de una máscara

La cultura francesa es alta en contexto. Debido a su cultura aristocrática, los franceses no suelen gestionar adecuadamente la espontaneidad en el trabajo. Por el contrario, suelen enmascarar su personalidad y lo que piensan. Muchos temas se dejan sin tratar, y el lenguaje no verbal puede ser complicado de descifrar.

Los espacios de trabajo Francia

Los lugares de trabajo en Francia están evolucionando desde diseños tradicionales a planes más abiertos que promuevan interacción y flexibilidad. Los empleados, que se enfrentan a la incertidumbre y inestabilidad en la economía y en el mercado de trabajo, el valor del compromiso emocional y la colaboración creativa en el trabajo. La calidad de vida es importante, aunque hay signos de que el trabajo y la vida personal se están mezclando. Esta reflexión inicial, tiene la intención de promover con un fuerte sentido, la residencia y el balance de la jerarquía dentro de un espacio de sociedad igualitaria.



Una pequeña zona para tomar café cerca de espacios abiertos indicados para la colaboración y zonas individuales facilita el cambio entre métodos de trabajo.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR LOS 5 RETOS DEL ESPACIO

Optimización del espacio

- ▶ Se prefieren espacios asignados, y la tolerancia a la densidad por parte de los franceses es moderada.
- ▶ Los elementos de archivo que definen fronteras y las pantallas de privatización permiten incrementar el confort de los trabajadores, manteniendo una distancia corta entre los compañeros.

Fomentar la colaboración

- ▶ Las áreas para la colaboración que se definen con protocolos explícitos son importantes, y la colaboración que sucede en áreas abiertas e informales ayudan a aumentar la velocidad y la innovación en las oficinas.
- ▶ Una zona de café cercana a los puestos de trabajo proporciona soporte a la cultura francesa y a las conexiones sociales entre los compañeros.

Atraer y retener el talento

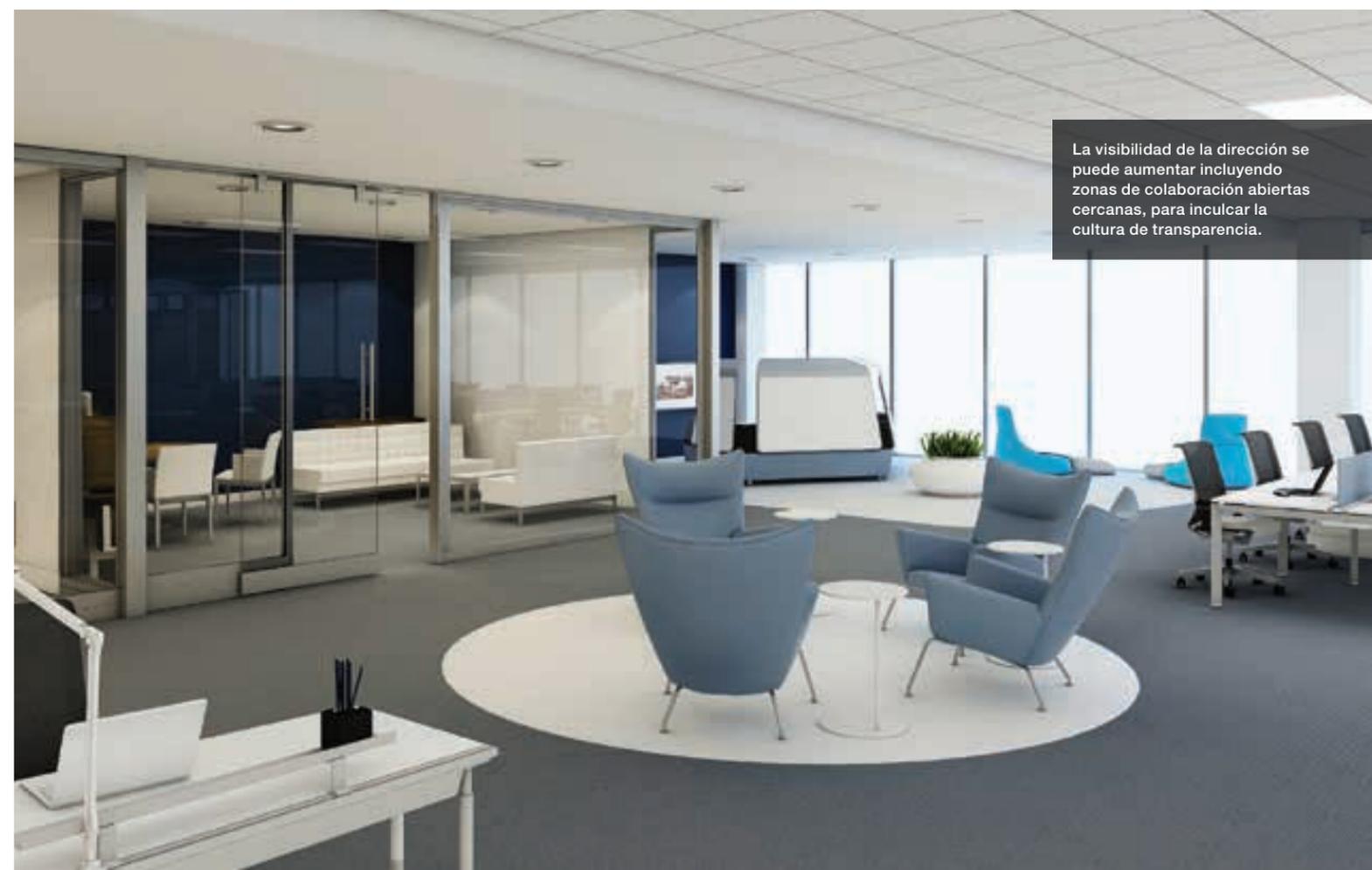
- ▶ Los trabajadores en Francia se sienten atraídos a espacios que sean inspiradores y profesionales, sin que sean de tendencia o espacios de juego.
- ▶ Espacios que fomenten el aprendizaje y la formación permiten crear relaciones adecuadas entre mentores y compañeros.

Construir marca y activar la cultura

- ▶ Una paleta de colores de marca refuerza la identidad de la compañía.
- ▶ Las marcas más innovadoras se ven beneficiadas por espacios que fomentan la toma de riesgos donde los empleados puedan experimentar y realizar prototipos de sus ideas.

Favorecer el bienestar

- ▶ Un rango de espacios que permitan a los empleados tomar el control incrementando o disminuyendo las estimaciones sensoriales que deseen en función del trabajo que deben desempeñar o su nivel de confort.
- ▶ Los empleados pueden experimentar una mayor sensación de motivación con espacios abiertos que reflejen los valores de la marca.



La visibilidad de la dirección se puede aumentar incluyendo zonas de colaboración abiertas cercanas, para inculcar la cultura de transparencia.



Alemania

INNOVADORES PRECISOS

Considerado como uno de los países centrados en “él” más que en “ella”, Alemania expresa su masculinidad en todos los aspectos de su cultura. La individualidad y la competitividad son las cualidades más frecuentes. Entre organizaciones y networks, el poder y la influencia es importante para todos y se comparten de modos diferentes.

Trabajar duro, el compromiso y la lealtad con atributos comunes entre los alemanes, y conseguir el éxito financiero y un estatus en el trabajo es prioritario. Los cambios y las nuevas ideas requieren de un detallado análisis, que puede ralentizar la innovación o fomentarla. Suelen actuar y opinar de acorde a hechos objetivos, y por ello, las opiniones de los demás se suelen tener siempre en cuenta.

La privacidad es esencial. Normalmente las puertas están cerradas, y las personas suelen entrar a no ser que sean invitados. Tocar los objetos del despacho de otras personas, es impensable.

DESTACABLE Una economía próspera y la alta calidad de vida ha hecho que la mayoría de los espacios de trabajo estén adecuadamente equipados. La arquitectura de edificios por todo el país es boyante y de primer nivel. Los trabajadores esperan grandes espacios personales, funcionalidad de alto nivel, ergonomía sofisticada y proximidad a la luz y vistas exteriores.

Hechos clave Alemania

Dinámicas de trabajo

El horario laboral flexible no está extendido.

La autonomía y flexibilidad en el trabajo están relacionadas con los mejores trabajadores, que necesitan menor supervisión.

La dirección espera recibir las opiniones de los empleados; las confrontaciones y discusiones son aceptadas.

La privacidad acústica, visual y espacial se considera como un derecho para todos.

La vestimenta es formal y considerada como un símbolo de la profesionalidad y respeto.

Las reuniones comienzan y terminan a tiempo; los participantes deben asistir habiéndose preparado y deben trabajar en base a una agenda detallada.

Horas de trabajo

A los alemanes les gusta llegar pronto al trabajo, para poder irse pronto; son muy productivos durante las horas de trabajo.



La puntualidad se valora como una competencia

En general, el día de trabajo está estructurado, incluyendo las pausas.

Las distracciones en el trabajo, como las celebraciones sociales, se expresan al mínimo.

Calidad de vida

Hay una relativa sensación elevada de bienestar; el 43% opina que su vida es próspera, mientras sólo el 7% se considera en sufrimiento.

Entre las naciones europeas, 12 países tienen mejor puntuación en cuanto a calidad de vida, y 27 están por debajo.

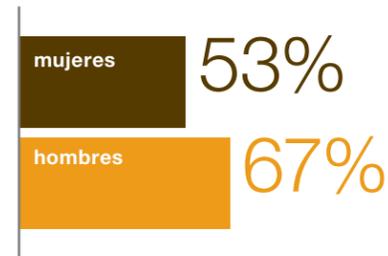
Gallup Global Wellbeing Report, 2010

Igualdad de género

Alemania es novena en el mundo en cuanto a igualdad de género según las Naciones Unidas.

El porcentaje de mujeres con al menos educación secundaria es alto, y muy cercano al de los hombres (91% en comparación con el 93%).

Participación en la población activa por géneros



Informe de las Naciones Unidas, 2011

Satisfacción en el trabajo

Las empresas alemanas miden la satisfacción en el trabajo, y resuelven conflictos inmediatamente.

La formación continua y las oportunidades de aprendizaje aumentan la satisfacción de manera considerable.

A los alemanes les gusta su trabajo y están orgullosos de sus empleadores; quieren rendir y sentir que son muy útiles dentro de la empresa.

Puntuaciones en las Dimensiones Culturales

The distribution of scores shows that competitiveness (“masculinity”) and individuality are strong factors in German culture, along with a security orientation that makes rules and structure important.



Autocrático/Consultativo

Más información, mejores decisiones

Pese a la tendencia a empresas horizontales y con estructuras “planas”, la jerarquía se entiende como una forma de organización, y es evidente a la hora del diseño del espacio. Los alemanes prefieren líderes que estén abiertos al debate. Los trabajadores esperan directrices claras de sus superiores, pero también oportunidades para poder barajar alternativas. Los directivos son receptivos a esto, ya que dependen de sus empleados para la obtención de información e “insights”, que llevan a una mejor toma de decisiones, basada en hechos objetivos.

Individualista/Colectivista

Protección a la privacidad

Los alemanes tienen altas necesidades de mantener su espacio personal. Rechazan invasiones de cualquier tipo – acústica, visual o física – que protejan su burbuja de distancia entre ellos y los demás. En zonas no asignadas no se sienten demasiado cómodos, y por ello, este tipo de configuraciones no deben ser altas en densidad, con espacios considerables entre mesa y mesa. Es importante tener en cuenta la privacidad acústica y visual, y se deben considerar opciones tales como pantallas de privatización. Compartir mesa es un verboten (tabú) cultural.

Masculino Femenino

Vivir para trabajar

Entre las naciones europeas, Alemania es uno de los países más competitivos (“masculino”). El trabajo es un pilar esencial en la vida – la lucha por ser el mejor y subir de categoría es un desafío constante presente en la vida de los alemanes, y muchas veces se convierte en diversión. Complementando la importancia del trabajo en sus vidas, el espacio de trabajo tiene un valor importante. La amplitud de espacio, el atractivo, la luz natural y el confort son valores que se esperan en las oficinas. En este sentido, el espacio de trabajo “físico” añade una sensibilidad “femenina”, en el sentido parental, que proporciona equilibrio entre los valores tradicionalmente masculinos en el mundo profesional.

Tolerante con la incertidumbre/Orientado a la seguridad

La certeza se encuentra en los detalles

La aversión de los alemanes por la incertidumbre se ve expresado en su puntualidad extrema y su forma de llevar a cabo las tareas tan estructurada. Tienden a regular todo en detalle, incluyendo el diseño arquitectural y de interior de las oficinas. Sin embargo, ser adverso a la incertidumbre no les impide a la hora de innovar. Simplemente les proporciona con una visión más cuidada del riesgo y del proceso de innovación, basándose en el análisis y el saber hacer.

Orientado a corto plazo/Orientado a largo plazo

La previsibilidad como pasión

La pasión alemana por la gestión del tiempo y la organización se manifiesta en un espacio temporal medio-corto. Los alemanes premian el saber qué estarán haciendo en qué momento en un día en concreto, y son adversos a los cambios de planes y la improvisación. Una visión más a largo plazo es evidente en las estrategias empresariales, que se combina con las necesidades de obtener resultados en el corto plazo. Además, las organizaciones y los individuos son muy conscientes sobre el impacto al medioambiente y están a favor de encontrar nuevas soluciones más sostenibles.

Alto contexto/Bajo contexto

Contexto & contexto

Pese a dar mucha importancia al tiempo y al espacio de una reunión, en otros aspectos, la cultura alemana es baja en contexto. Se comparten experiencias comunes para comenzar las conversaciones, y detallar al máximo posible se considera como la mejor forma de comunicar mejor. No dedican mucho tiempo a desarrollar las relaciones entre compañeros, y los grupos cambian fácilmente en función de las circunstancias. Lo que se comunica es mucho más importante que como se comunica.

Los espacios de trabajo Alemania

Los espacios de trabajo en Alemania tienen los estándares más altos en el mundo, y los empleados no iban a ser menos. Este diseño optimiza el espacio, manteniendo espacios personales amplios y asignados. La privacidad es importante y se debe equilibrar con la creciente necesidad de colaborar en espacios abiertos.



Con una baja tolerancia a la densidad, los trabajadores valoran espacios cerrados compartidos, donde pueden realizar tareas de concentración, que pueden complementarse con zonas de colaboración cercanas, para poder mantenerse conectados con el equipo.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR LOS 5 RETOS DEL ESPACIO

Optimización del espacio

- ▶ Despachos privados designados para uno o dos trabajadores con paredes traslúcidas de cristal permiten mejorar el impacto medioambiental mientras transmite sensación de amplitud.
- ▶ Las oficinas en "pradera" que incorporan pantallas de privatización en las mesas ayudan a definir los espacios privados.

Fomentar la colaboración

- ▶ Las áreas de colaboración sirven para mejorar la comunicación entre departamentos y mejorar la interacción entre compañeros.
- ▶ Proporcionar zonas para la colaboración estructuradas es importante para los empleados alemanes; los espacios para la colaboración informal se sitúan por toda la oficina para fomentar la colaboración espontánea.

Atraer y retener el talento

- ▶ Los espacios de trabajo amplios con entrada de luz natural y una gama variada de tipologías de espacios es esencial para atraer a los trabajadores alemanes.
- ▶ Según aumentan las políticas de movilidad en Alemania, las zonas más informales, a altura lounge, y los espacios no asignados, ayudarán a dar soporte a este tipo de políticas.

Construir marca y activar la cultura

- ▶ La jerarquía trata más sobre la eficiencia que sobre el privilegio. Los despachos de ejecutivos deben seguir el modelo de visibilidad y transparencia.
- ▶ Para dar soporte a la cultura de la innovación, un rango de espacios proporciona soporte tanto para el trabajo de colaboración como para el de concentración.

Favorecer el bienestar

- ▶ Las configuraciones diseñadas para la socialización y la colaboración incrementan la interacción saludable entre empleados y su motivación.
- ▶ Los trabajadores pueden cambiar fácilmente entre posturas.



Un rango de espacios para la colaboración permite que los alemanes encuentren su equilibrio entre estructura formal e informal.



Reino Unido

LA ISLA DE LOS INDIVIDUALISTAS

Como representantes de lo más individualistas del mundo, los británicos no estrechan lazos con otros y se sienten orgullosos de ser independientes y autosuficientes. Incluso dentro de las familias, las interacciones son bastante escasas. Por ejemplo, marido y mujer suelen mantener diferentes cuentas bancarias. Los británicos necesitan privacidad, y suelen hablar bajito para que sus conversaciones no molesten a las personas que están cerca. Su economía basada en el mercado, con escasa intervención del estado, se mezcla bien con su cultura individualista.

DESTACABLE Londres ha experimentado un radical lavado de cara en el siglo XXI. Debido al incremento del precio del suelo y al trabajo de arquitectos visionarios, se han construido espectaculares edificios como por ejemplo Shard, el edificio más alto de Europa con 300 m diseñado por Renzo Piano. En general, el diseño de las oficinas está más centrado en la estética que en la funcionalidad.

Hechos clave Reino Unido

Dinámicas de trabajo

El Reino Unido se ha convertido en un mercado maduro de trabajadores móviles y teletrabajo. Se sienten completamente cómodos utilizando las tecnologías que les permite distribuir mejor su tiempo.

Su pensamiento individualista está muy arraigado, y se apoyan más en hechos que en sentimientos.

La resolución de conflictos puede ser combativa y las decisiones se suelen tomar más fuera de las reuniones en acciones de lobby.

La puntualidad es muy importante, pero llegar hasta 15 minutos tardes es tolerable debido a las fuertes congestiones del tráfico.

El espacio abierto es común, solo la dirección cuenta con oficinas privadas.

Las personas se cambian de trabajo y empresa a menudo.

Horas de trabajo

Las condiciones de trabajo suelen ser muy exigentes con presión constante para hacer más y permanecer más tiempo en la oficina.

Los directores raras veces abandonan la oficina antes de las 19h y trabajan mínimo



"Deskfast" (desayuno en el puesto de trabajo) y la comida frente a la pantalla del ordenador son prácticamente una norma.

La semana de trabajo, suele terminar en el pub con los compañeros.

Calidad de vida

Entre los países europeos, solo 8 países tienen un porcentaje más elevado, mientras que 31 lo tienen más bajo.

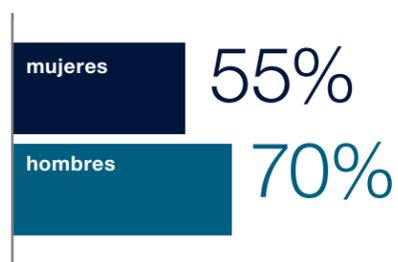


Igualdad de género

Valora mucho la igualdad de género y el desarrollo humano, aunque sigue siendo menor (posición número 28) que el resto de países occidentales.

El porcentaje de mujeres con estudios secundarios es algo mayor que el de los hombres (69% contra 68%).

Participación en la población activa por géneros



Informe de las Naciones Unidas, 2011

Satisfacción en el trabajo

Muchos trabajadores están estresados y descontentos con sus condiciones de trabajo.

Puntuaciones en las Dimensiones Culturales

La distribución de las puntuaciones demuestra que el individualismo es el factor dominante en la cultura británica. También destacan la orientación en el corto plazo, la tolerancia hacia la incertidumbre y la fuerte competitividad (masculinidad).



Autocrático/Consultativo

Carreras enlazadas

Las relaciones entre trabajadores y líderes suelen ser abiertas y consultivas, y los trabajadores no consideran que el estatus diferencia a las personas. Muchos trabajadores prefieren cambiar de posición horizontalmente más que verticalmente ya que se percibe como más trabajo sin un incremento sustancial de sueldo. Aunque la estructura jerárquica es plana, paradójicamente, el estatus muchas veces viene definido por factores tales como el acento, el título y la educación.

Individualista/Colectivista

Yo, yo, yo

El alto nivel de individualismo significa que los lazos entre personas y empresas se ensanchan. Las personas normalmente cambian de trabajo y de empresa cada ciertos años. Los trabajadores no se preocupan por crear estrechas relaciones en el trabajo y no se quedan en el mismo puesto por seguridad. En la mayoría de los casos, los trabajadores están más preocupados por obtener lo máximo posible, incluido el sueldo. Si creen que no están sacando todo lo que deberían, se cambian a otro sitio.

Masculino/Femenino

El trabajo es una competición

Los trabajadores británicos son más competitivos (masculino) que cooperativos (femenino). La carrera profesional suele ser prioritario por encima de la calidad de vida: las largas horas de trabajo y no comer es común. Tanto los hombres como las mujeres consideran que hay que ser duros para tener éxito en los negocios.

Tolerante con la incertidumbre/

Orientado a la seguridad

Calma y a continuar

Los británicos se manejan bien con situaciones desestructuradas e impredecibles. Solo se atienen a las normas formales cuando es de absoluta necesidad y están convencidos de que las personas pueden resolver sus problemas ellos solos. En el trabajo, el cambio está generalmente aceptado, el cambio de decisiones se toma con calma y un estado general de caos es su status quo.

Orientado a corto plazo/

Orientado a largo plazo

Haciendo que cada día cuente

Como país orientado al corto plazo, Inglaterra está unido a su pasado y vive el presente. Los británicos se centran en conseguir un desarrollo en el corto plazo. Los negocios se basan en resultados cuatrimestrales. El objetivo es conseguir un fuerte impacto hoy sin preocuparse de las consecuencias en el largo plazo. Como muchos países centrados en el corto plazo, Inglaterra se está preocupando por el largo plazo en temas de sostenibilidad. Las empresas están buscando mejorar la sostenibilidad de sus negocios y exigen que sus proveedores también lo sigan.

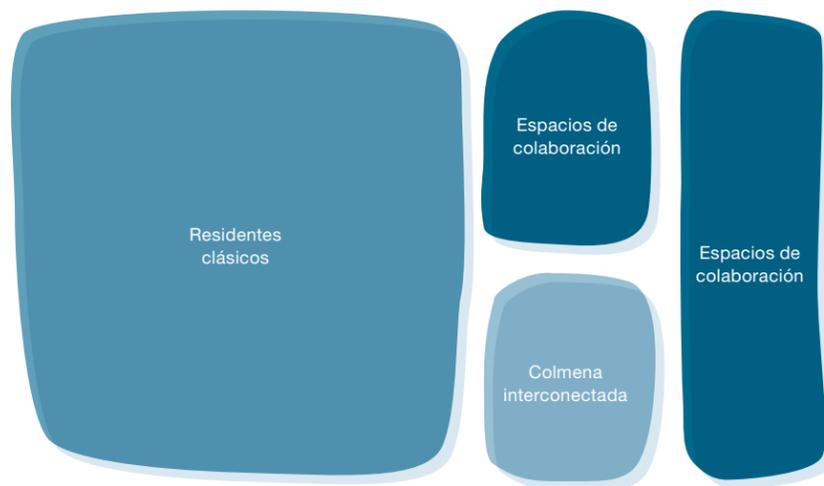
Alto contexto/Bajo contexto

Permanecer lejos

La cultura británica es de contexto bajo. En general, los reservados británicos prefieren mantenerse a distancia de otros. Las relaciones cercanas no son consideradas importantes para los negocios. Las personas se apoyan más en las palabras que en las emociones y prefieren mantener la comunicación mínima, controlada y en sus propios términos. Los teléfonos no se contestan si no se quiere ser molestado y, en general, el email y las comunicaciones escritas se prefieren para ser más precisos.

Los espacios de trabajo Reino Unido

Los espacios de trabajo suelen estar bastante masificados y a veces austeros, debido al alto coste del suelo. Este diseño ofrece ideas para mantener la densidad de manera que se controle el gasto, y literalmente rodea al empleado con opciones para que elijan la forma de trabajar que más se adapte a sus necesidades. Una variedad de espacios de colaboración, desde abiertos e informales, hasta cerrados atraerán a los altamente móviles trabajadores británicos a la oficina para conectarse con otros compañeros y sentirse más conectados con los resultados de la organización.



Un rango de espacios progresivos con espacios específicos para videoconferencias cercanos ayudan a conectar los equipos distribuidos.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR LOS 5 RETOS DEL ESPACIO

Optimización del espacio

- ▶ Las densas soluciones de bench que reducen el coste del espacio, facilita a los empleados ser productivos de manera rápida.
- ▶ Crea espacios de privacidad por medio de las soluciones de almacenaje sobre el bench para crear una frontera visual, así se concentrarán mejor.

Fomentar la colaboración

- ▶ La cultura altamente individualista tiende a trabajar autónomamente – los espacios destinados a proyectos con tecnología para colaborar facilita tanto el trabajo de equipo como el individual.
- ▶ Espacios para la colaboración informal que faciliten tanto el trabajo individual como el de equipo.

Atraer y retener el talento

- ▶ Ofrecer un amplio rango de espacios para permitirles cambiar de trabajo y controlar mejor dónde y cómo trabajar.
- ▶ media:scape cerca de zonas para trabajo individual propiciará las rápidas sesiones para compartir el trabajo en curso y obtener feedback.

Construir marca y activar la cultura

- ▶ Designar áreas para reforzar los mensajes de la marca.
- ▶ Variedad de espacios y transparencia promueve una cultura de apertura y colaboración.

Favorecer el bienestar

- ▶ Crear espacios cerrados cerca de las zonas abiertas, les permite mantener sus conversaciones privadas.
- ▶ Acceso a la luz natural es altamente valorado por los empleados, al no contar con numerosas horas de luz al día.



Los trabajadores móviles británicos van a la oficina para acceder a la tecnología y a otras personas.



India

DANDO LA BIENVENIDA AL MUNDO

La India es un país multicultural, multiétnico y vibrante. Tiene una gran historia de costumbres, tradiciones y herencias.

Se dice frecuentemente que la India no vino del mundo; si no que el mundo vino a la India.

Cuando la liberalización económica abrió las puertas de la India en 1991, las multinacionales descubrieron una fuerza laboral y un mercado potencial, y la nación se transformó rápidamente en un "hub" global.

La fascinación por el cine, tanto de Bollywood como Hollywood, es una forma para ver sus vidas hechas realidad. En el pasado, el fatalismo pasivo era la actitud dominante, pero en la actualidad, en especial las generaciones jóvenes, están llenas de positivismo y ambición empresarial. Según su país está creciendo, los indios están creando una nueva identidad con sello único, que enlaza los valores tradicionales con actitudes y estilo de vidas contemporáneos.

DESTACABLE La familia domina la cultura India, aunque la tradición de que varias generaciones compartan la misma vivienda está desapareciendo.

Hechos clave India

Dinámicas de trabajo

Las políticas de trabajo móvil son limitadas; los directivos esperan ver a sus empleados, y los trabajadores quieren ser vistos.

La toma de decisiones se basa en la jerarquía formal, aunque los directivos pueden solicitar en ciertos casos las opiniones de los empleados.

Están muy enfocados a las actividades en grupo, que es un comportamiento que facilita el trabajo de colaboración.

La interacción sucede a menudo en espacios de trabajo individuales; las oficinas suelen ser ruidosas.

Los empleados toleran espacios de trabajo con altas densidades.

Los conflictos se evitan en la mayor manera posible.

Con infinidad de oportunidades, los empleados cambian de trabajo con mucha facilidad.

Horas de trabajo

El día de trabajo se ve alargado por el tráfico caótico y el transporte público saturado.

Llegar tarde es aceptado, pero la puntualidad es valorada.

No les importa retrasar reuniones o proyectos, si eso conlleva que participen las personas adecuadas.

Traerse la comida de casa es frecuente, y también lo es comer delante del ordenador.

Las empresas deben preparar eventos para celebrar fiestas nacionales con sus empleados y sus familiares.

Calidad de vida

Con la pobreza aun muy presente, la satisfacción general sobre la vida es baja; sólo el 10% de las personas de consideran prósperas, mientras el 21% están sufriendo.

Entre las naciones asiáticas, 36 países obtienen mejores resultados en cuanto al bienestar, y 9 países están por debajo.

Gallup Global Wellbeing Report, 2010

Igualdad de género

Obtienen un resultado medio para la igualdad de género e índice de desarrollo humano, siendo los 134 del mundo.

El porcentaje de mujeres con al menos educación secundaria es significativamente menor que la de hombres.



27% de las mujeres participan en la población activa y un 81% de hombres.

Informe de las Naciones Unidas, 2011

Se valoran las fortalezas de las mujeres, pero muchas luchan por un mayor reconocimiento y estatus en el trabajo.

Satisfacción en el trabajo

Debido al aumento de oportunidades laborales, en especial en empresas tecnológicas, el salario es elevado en relación a los niveles de vida.

Para la generación joven, el trabajo desafiante es igual de importante que la empresa y el salario.

Puntuaciones en las Dimensiones Culturales

La distribución de las puntuaciones muestran que India es una sociedad con fuerte inclinación hacia la autocracia, la lealtad grupal, aunque la profundidad cultural se está transformando gracias a las generaciones más jóvenes, que son más individuales.



Autocrático /Consultativo

El control como seguridad psicológica

India tiene un alto nivel de autocracia. Según sus creencias, la igualdad no existe en su naturaleza, y se aceptan que las reglas sociales varíen en función de un estatus. En el pasado, el poder estaba asociado con el apellido, pero en la actualidad, las personas van adquiriendo poder en función de sus logros. En el espacio de trabajo es común dejar las decisiones a los directivos. Los espacios de trabajo están diseñados para reflejar la jerarquía, poder y estatus. Los directivos y ejecutivos tienen grandes despachos privados, mientras que los empleados suelen trabajar en espacios abiertos muy densamente poblados, y esto es incuestionable.



Individualista/Colectivista

Por mi y por mi país

El colectivismo es un atributo cultural importante en India. Desde hace siglos, las personas indias han sido educadas para ser leales a la familia y a la comunidad, por protección y seguridad, al igual que por felicidad. La generación Y en la India tiende hacia valores más individualistas, incluyendo una menor importancia a la seguridad. Ven que sus ambiciones personales son una forma de contribuir a la mejora de su país.



Masculino /Femenino

Éxito y armonía

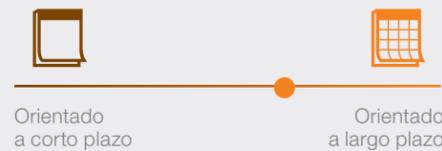
Como una sociedad que pone mucha importancia en el poder y el éxito, la India es un país masculino, aunque no muy marcado. Los indios asumen que la importancia de una marca refleja su éxito. Al mismo tiempo, los valores espirituales y la búsqueda por la armonía están en el corazón de la cultura india. Las empresas progresivas están viendo oportunidad dirigiéndose a su lado más emocional, creando espacios de trabajo más cercanos y acogedores.



Tolerante con la incertidumbre/ Orientado a la seguridad

Pioneros

Son muy tolerantes con la incertidumbre. Su adaptabilidad ayuda a explicar la velocidad y la magnitud del cambio que está sucediendo en su país. Al estar tan cómodos con el cambio, la adaptación de los empleados a nuevos procesos y ambientes puede no requerir de grandes esfuerzos. En especial para las multinacionales, la India puede ser un "laboratorio" ideal para experimentar con posturas radicalmente diferentes para nuevas investigaciones.



Orientado a corto plazo/ Orientado a largo plazo

Mantener el karma

Aunque cerca a la orientación a largo plazo, la relación de las personas con el tiempo es compleja. Su creencia en la vida después de la muerte, es decir, el karma, genera un foco hacia el largo plazo. De hecho, en el mundo hindú el mañana es cercano al ayer: kal. Esto puede llevar a la conclusión de que no hay prisa por realizar tareas en el corto plazo - lo principal se basa en construir relaciones, no es el beneficio inmediato. Esto se contradice con los estándares de los negocios en la actualidad, y puede ser confuso e incluso irritante en algunos casos.



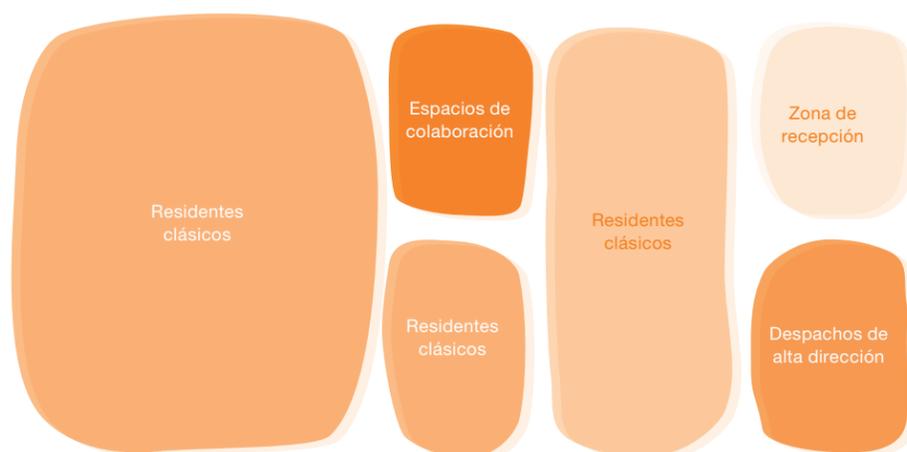
Alto contexto/Bajo contexto

Si puede no ser si

La cultura india es de bajo contexto. Ya que las personas se basan en grupos cerrados, intentan evitar conflictos, haciendo que sea difícil intuir lo que están pensando. La comunicación está llena de matices que pueden ser confusas. Notablemente, un ligero movimiento de la cabeza de lado a lado puede significar un sí, o un no, depende... Prefieren decir que sí, mejor que no, para evitar herir los sentimientos de otra persona, lo que les llevaría a tener mal karma. Formar preguntas de manera positiva puede ser una forma de fomentar las discusiones abiertas. La comunicación cara a cara, sea virtual o física, suele ser más efectiva, y un primer paso esencial es tomarse el tiempo necesario para establecer relaciones.

Los espacios de trabajo India

Los espacios de trabajo en la India están arraigados a las tradiciones, diseñados para dar soporte a la gran aceptada autocracia. Los ejecutivos tienen grandes oficinas, al contrario que los empleados, que tienen pequeños espacios individuales, modestos y compactos. El aumento en la demanda de empleo ha causado un aumento generalizado en los sueldos. Además, la necesidad por atraer y retener a los mejores talentos se ha visto reflejado en el aumento de importancia de los espacios de trabajo. Es necesario considerar estrategias que reconozcan la jerarquía y que permitan explorar formas que den soporte a formas de trabajo emergentes.



Los espacios con altas densidades de ocupación pueden parecer amplios cuando se planifican en espacios abiertos con acceso a luz natural.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR LOS 5 RETOS DEL ESPACIO

Optimización del espacio

- ▶ En un país que está muy familiarizado con condiciones de vida que implican convivir en espacios muy reducidos, la tolerancia a la densidad de los empleados es alta. El trabajo móvil es muy limitado y los empleados valoran tener un espacio asignado que puedan personalizar.
- ▶ Los espacios de la dirección deben reflejar su aceptada jerarquía, pero pueden ser optimizados para poder trasladar espacio a zonas de colaboración.

Fomentar la colaboración

- ▶ La naturaleza colectiva de los indios les permite colaborar sin esfuerzos, aunque sigue siendo una nueva forma de trabajar que debe ser fomentada proporcionando un rango de opciones de colaboración.
- ▶ Las soluciones que incorporan videoconferencia ayudarán a que los trabajadores indios puedan conectar fácilmente con sus compañeros globales, haciendo que esta cultura de alto contexto pueda obtener una mayor comprensión y confianza en sus compañeros distribuidos.

Atraer y retener el talento

- ▶ Los espacios que incorporan tecnología son importantes para los trabajadores en una economía con una actividad boyante y de alta rentabilidad.
- ▶ Ofrecer infraestructuras, tales como zonas de colaboración informal y una estética moderna, refleja una cultura y valores que son altamente valorados por los empleados.

Construir marca y activar la cultura

- ▶ La transparencia es importante para los empleados que quieren ser vistos y ver a sus directivos. Es importante crear espacios donde los líderes y los empleados puedan interactuar y compartir sus ideas.
- ▶ Incluir espacios con mensajes de marca ayuda a construir la lealtad entre los empleados y influye en su comportamiento. helps build loyalty among workers and influences behavior.

Favorecer el bienestar

- ▶ El timing y las entregas con fechas determinadas pueden ser estresantes para una cultura sin una línea progresiva del tiempo. Proporcionar espacios que sirvan para tomarse un respiro o un café puede ayudar a equilibrar el ritmo natural.
- ▶ La sillería ergonómica en el puesto de trabajo es crítico debido al largo horario de trabajo. Proporcionar áreas que permitan cambios de postura también es importante.



Los trabajadores de la generación Y valoran los espacios informales para la colaboración y la relajación.



Italia

ARRAIGADA EN LA TRADICIÓN

En su mayor parte, Italia sigue siendo una sociedad tradicional donde la jerarquía y la antigüedad en la empresa son visibles. Las nuevas formas de trabajar no se han adoptado ampliamente ni se aplica frecuentemente el diseño de oficinas centrado en el usuario. En vez de esto, las consideraciones económicas y estéticas dirigen el proceso de diseño, a pesar de las nuevas tendencias emergentes que dan soporte a los nuevos conceptos de espacios de trabajo, debido a la influencia de las multinacionales.

DESTACABLE Los Italianos han adoptado las redes sociales y están más conectados digitalmente en su vida personal que la mayoría de los europeos (según la Comisión Europea sobre la Información en la Sociedad). Sin embargo, las infraestructuras tecnológicas y el impulso del teletrabajo y los estilos de trabajo flexible, permanecen sin desarrollo. Existe la persistente creencia en Italia de que los jefes necesitan supervisar a los trabajadores de cerca durante la jornada de trabajo.

Hechos clave Italia

Dinámicas de trabajo

La oficina es todavía el lugar donde se lleva a cabo la mayor parte del trabajo, poca gente trabaja en espacios alternativos, aunque se empiezan a detectar signos de la preparación para el cambio.

Los trabajadores italianos esperan las indicaciones de sus líderes, pero tampoco dudan en cuestionar las decisiones.

Los líderes escuchan y consideran las opiniones de los empleados, normalmente en interacciones casuales más que en reuniones formales.

Los italianos están acostumbrados a trabajar individualmente con muchas interacciones sociales, frente al trabajo de equipo que sigue técnicas de colaboración; la cultura del trabajo es altamente competitiva.

Las reuniones son intensas y vivas, normalmente dirigidas por los jefes y frecuentemente empiezan tarde.

Los italianos presumen de improvisar soluciones de última hora para problemas inesperados.

Los trabajadores tratan su compañía como una familia, lo que puede ser un obstáculo para los recién llegados o personas externas.

Horas de trabajo

El trabajo duro se entiende como muchas horas detrás de una mesa.

Las pausas para el café son importantes socialmente en la jornada de trabajo.

Los jefes se sienten obligados a ser los últimos en salir del trabajo.

Calidad de vida



Entre las naciones europeas, 15 tienen mejor puntuación y 24 peor.

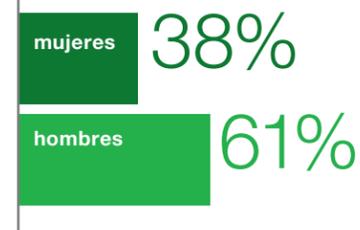
Gallup Global Wellbeing Report, 2010

Igualdad de género

Italia tiene un alto reconocimiento de la igualdad de género y del desarrollo humano, a pesar de que ocupa un puesto inferior (el 24) al de otros países occidentales.

El porcentaje de mujeres con al menos educación secundaria es inferior al de los hombres (68% frente a 79%)

Participación en la población activa por géneros



Informe de las Naciones Unidas, 2011

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción del trabajador tiende a ser baja.

Los trabajadores permanecen en la empresa por seguridad, incluso si están descontentos.

La situación económica de Italia ha generado falta de confianza en los líderes empresariales y una inquietud generalizada.

Puntuaciones en las Dimensiones Culturales

La distribución de las puntuaciones muestra que la competitividad (“masculinidad”) y la individualidad son factores recurrentes en la cultura italiana. Esto es claramente visible en el alto valor que se le da a la estética, la moda y la apariencia exterior.



Autocrático /Consultativo

El liderazgo patriarcal es tradicional

Prevalcen el liderazgo autocrático y la asignación jerárquica de autoridad. El modelo ideal del superior ha sido tradicionalmente un autocrático benevolente que puede escuchar las opiniones de sus empleados pero es un duro conductor que siempre lleva las riendas. Los trabajadores esperan direcciones explícitas de sus líderes y se podrían sentir incómodos o incluso hostiles en situaciones de colaboración.



Individualista/Colectivista

El poder del individuo

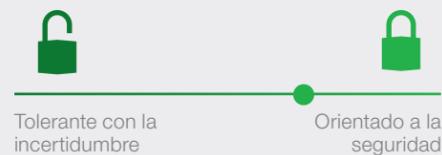
Los italianos obtienen puntuaciones altas en individualismo. A pesar de que valoran las relaciones personales cercanas con la familia, los amigos, los compañeros de trabajo y los socios de negocios, su identidad en el trabajo es más individual que orientada al equipo. Los italianos se sienten orgullosos de su creatividad personal, y su mayoría prefieren trabajar solos.



Masculino /Femenino

Competitivo y vigilante

Italia tiene importantes valores culturales masculinos, especialmente en el trabajo. La mayoría de las organizaciones son dominadas por hombres y tienen culturas asertivas y competitivas; los trabajadores guardan sus proyectos e ideas hasta que están preparadas para ser expuestas captando el centro de atención.



Tolerante con la incertidumbre/ Orientado a la seguridad

Una herencia de seguridad y estructura

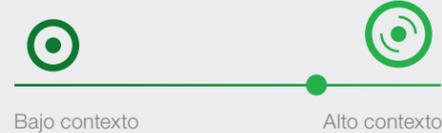
La aversión por la incertidumbre en la cultura Italiana causa da soporte a la energía, la expresividad emocional y una alta necesidad de estructura. Como es típico en las culturas orientadas a la seguridad, los italianos buscan estabilidad en el empleo y tienden a permanecer en una compañía incluso sin gustarles su trabajo. El empleo en el sector público se valora mucho porque es fiable, a pesar de la rutina o la falta de desarrollo personal. En el trabajo, los horarios fijos y la supervisión son normas aceptadas. A pesar de que el desconocimiento de lo que va a suceder puede generar inquietud, los italianos improvisan continuamente. La suya es una cultura de superación de obstáculos.



Orientado a corto plazo/ Orientado a largo plazo

Vivir al día

Más orientados al corto plazo, los italianos luchan por recompensas rápidas más que por valores a largo plazo. Como otras naciones orientadas al corto plazo, están unidos a su pasado y a su entorno familiar. Para muchos italianos, cambiar de trabajo o la movilidad geográfica supone una importante ruptura que prefieren evitar si es posible.



Alto contexto/Bajo contexto

La comprensión de los iniciados

La cultura italiana es de alto-contexto, con un importante sentido de la tradición y la historia que crea un sólido marco de comunicación para cada nueva generación. Con fuertes lazos de unión con la familia y la comunidad, los “grupos de dentro” son claramente distintos de los “grupos de fuera”. El lenguaje corporal puede contener muchas más emociones que las palabras.

Los espacios de trabajo Italia

El trabajo en Italia sucede en la oficina, ya que pertenece a una cultura que valora en gran medida la distinción entre vida personal y profesional. Como otras culturas con una mayor tendencia hacia los valores masculinos, diferenciar las jerarquías en el espacio de trabajo es muy importante. Altamente individualistas, esta cultura está más cómoda con espacios de trabajo asignados donde los empleados pueden concentrarse de manera individual y después compartir en sesiones de colaboración.



Incorporar espacios de colaboración cerca de los despachos de dirección para fomentar la interacción informal entre trabajadores.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR LOS 5 RETOS DEL ESPACIO

Optimización del espacio

- ▶ Los trabajadores italianos se sienten cómodos en espacios de trabajo con gran número de personas donde las fronteras están claramente definidas.
- ▶ La zona ejecutiva puede ser más abierta, con espacio para el soporte administrativo, para recibir visitas y poder interactuar con otros compañeros fuera de las zonas privadas de trabajo.

Fomentar la colaboración

- ▶ Crear zonas de colaboración transparentes en la zona de residentes clásicos promueve que los empleados cambien entre trabajo individual y de colaboración fácilmente
- ▶ Colocando las zonas de colaboración cerca de las del trabajo individual refuerza el mensaje de que estos espacios pueden ser utilizados cuando se necesite.

Atraer y retener el talento

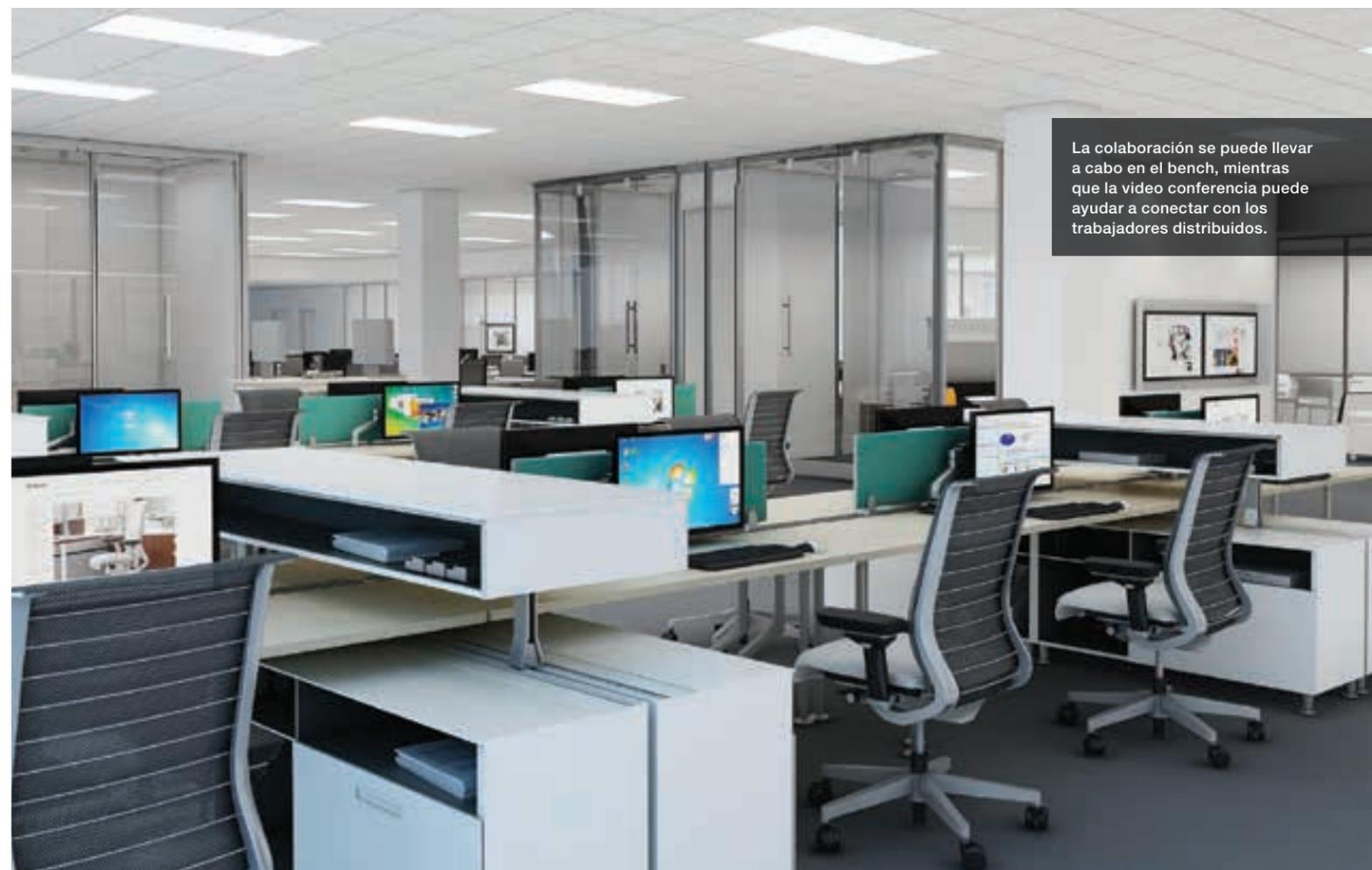
- ▶ Los trabajadores italianos suelen permanecer en el espacio de trabajo, esto les ayuda a sentirse involucrados y parte de la organización.
- ▶ Poniendo a los líderes cerca del equipo les facilita las conexiones.

Construir marca y activar la cultura

- ▶ Los trabajadores italianos son muy leales y sus compañeros de trabajo son como miembros de su familia. Por esta razón se deben incluir espacios que fomenten la socialización.
- ▶ Crear zonas que expresen la marca de la compañía, no solo para los visitantes externos, sino también para los empleados.

Favorecer el bienestar

- ▶ Los trabajadores más jóvenes están buscando su desarrollo personal a través del trabajo, por eso es necesario crear espacios que permitan la interacción con todos los niveles de la organización
- ▶ Dar acceso a una variedad de posturas que permita a los empleados elegir la manera de trabajar y les fomente el sentimiento de pertenencia.



La colaboración se puede llevar a cabo en el bench, mientras que la video conferencia puede ayudar a conectar con los trabajadores distribuidos.



Marruecos

UNIENDO CULTURAS

Marruecos es el más occidental de los países del norte de África, conocido como el Magreb. Bañado por el Atlántico y el Mediterráneo, su cultura ancestral es rica en influencias bereberes, árabes, africanas y europeas.

Hacer negocios en Marruecos significa unir dos culturas: una construida sobre las tradiciones tribales del país, y otra sobre los deseos de sus generaciones más jóvenes de adoptar una nueva forma de ser y avanzar en sus carreras, especialmente en compañías multinacionales.

DESTACABLE *Hshuma* significa literalmente vergüenza. La posesión más preciada de los marroquíes es su honor y dignidad, lo que se refleja no sólo en cada uno sino en todos los miembros de su extensa familia. Los marroquíes serían capaces de todo para preservar su honor personal. *Hshuma* es lo que ocurre cuando otras personas conocen que se han comportado inapropiadamente. El sentido del valor propio para un marroquí está centrado en lo externo, por eso la forma en la que los demás le ven es de suprema importancia. Si alguien es avergonzado, podría ser dado de lado por la sociedad, o incluso peor, por su familia. La pérdida de la familia es el peor castigo que puede tener un marroquí.

Hechos clave Marruecos

Dinámicas de trabajo

La oficina es donde ocurre el trabajo; el trabajo móvil no se adopta ampliamente debido a normas culturales y a la falta de infraestructura para darle soporte.

Las relaciones son importantes para conseguir hacer las cosas.

Los trabajadores marroquíes esperan direcciones claras; los principales líderes toman las decisiones; los procesos de trabajo son formales y burocráticos, con total dependencia del papel.

Los marroquíes rara vez muestran opiniones contrarias a los supervisores, aunque las reuniones entre compañeros pueden llegar a ser vivas y emocionales.

Horas de trabajo

Mucha gente trabaja de 40 a 48 horas a la semana.

Marruecos tiene una cultura para el café; a los trabajadores les gusta salir e intercambiar sus puntos de vista.

Los marroquíes pueden llegar hasta una hora tarde a una reunión, pero esperan que los "extraños" lleguen a tiempo.

La mayoría de los negocios cierran los viernes de 11:00 am a 3:00 pm para rezar, y no se realizan negocios durante el mes del Ramadán (la mayoría de los marroquíes son Musulmanes Suníes).

Calidad de vida

El 80% de la población afirma estar luchando; el 10% se considera próspero, y el 10% restante sufre.

Entre las naciones africanas, 18 obtienen mejor puntuación y 23 peor.

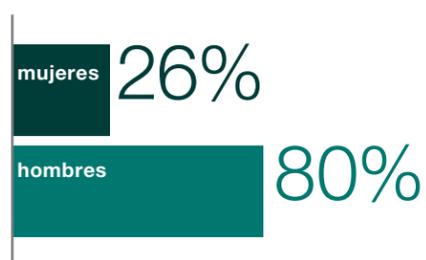
Gallup Global Wellbeing Report, 2010

Igualdad de género

Obtienen una puntuación media en igualdad de género y desarrollo humano, el puesto 130 del mundo.

El porcentaje de mujeres con al menos educación secundaria es inferior al de los hombres (20% frente a 36%); las chicas ahora empiezan a ser mayoritarias en las escuelas.

Participación en la población activa por géneros



Informe de las Naciones Unidas, 2011

Las mujeres se empiezan a interesarse por los negocios, pero podrían sentirse obligadas a ocultar sus responsabilidades familiares.

Satisfacción en el trabajo

Tradicionalmente, los empleados tienen una relación cercana y leal con sus empleadores y no cuestionan las decisiones.

Los trabajadores más jóvenes buscan mayor compromiso y satisfacción en el trabajo.

Puntuaciones en las Dimensiones Culturales

La distribución de puntuaciones muestra que la autocracia y el colectivismo son dimensiones especialmente fuertes en la cultura tradicional marroquí. En cualquier caso, como en todos los países en desarrollo, hay evidencias de fuertes tendencias innovadoras entre las nuevas generaciones que tienen mayor contacto con otras culturas.



Autocrático /Consultativo Seguir al líder

La cultura marroquí es autocrática, y el líder ideal ha sido tradicionalmente una figura protectora. La autoridad es respetada; todos conocen su posición y los subordinados esperan que se les diga qué hacer. Las decisiones se elevan generalmente a lo más alto, a pesar de que los que toman las decisiones buscan el consejo de su personal de confianza. Como la mayoría de las organizaciones son extremadamente burocráticas, el proceso de toma de decisiones es lento. Los empleados son generalmente tratados con respeto. Los jefes adoptan frecuentemente un rol paternalista con sus subordinados. Dan consejos, escuchan los problemas y median en las disputas personales o del negocio.

Individualista/Colectivista Nunca Solo

Los marroquíes disfrutan de una cultura colectivista de ayuda y generosidad. Los amigos se tratan como miembros de la familia, y compartir es parte de la vida. Las relaciones son muy importantes, y la gente tiene fuertes compromisos con su grupo. La familia es la unidad más importante de la vida en Marruecos y juega un papel primordial en las relaciones sociales. El individuo es un subordinado de la familia o el grupo. La familia puede tener más importancia que el negocio. El nepotismo se acepta porque indica que hay un patrón en la familia.

Masculino /Femenino Competitivo y cooperativo

Los Marroquíes son competitivamente "masculinos" en los negocios. Se espera que los líderes sean asertivos y tomen las decisiones, y que luchan para ganar. Por otro lado, los marroquíes también evitan las confrontaciones y los trabajadores quieren hacer lo que se espera de ellos. En la oficina, la cooperación y la competición conducen frecuentemente a los mismos objetivos. Marruecos está luchando con los desafíos de la modernidad en un contexto de imperativos religiosos y culturales. Esto es evidente al plantear qué rol debería jugar la mujer en la sociedad y cómo impactaría esto las políticas de gobierno. Las mujeres marroquíes quieren tener un papel más importante en la sociedad. El creciente coste de la vida en áreas urbanas hace crecer la necesidad de familias en las que trabajen ambos cónyuges. La mayoría de los marroquíes aceptan que con la misma educación, las mujeres pueden realizar los mismos trabajos

que los hombres. Moroccan mujeres want a larger role in society. The rising cost of living makes dual career families an economic necessity in urban areas. Most Moroccans accept that with the same education and training, mujeres can perform the same jobs as men.

Tolerante con la incertidumbre/ Orientado a la seguridad Seguridad codificada

Marruecos tiene una cultura tolerante de bajo riesgo y de poco cambio. Esto cobra sentido cuando se considera la importancia de evitar el Hshuma. En su cultura colectiva, la vergüenza personal se extiende a la familia. El estigma del fallo, especialmente el fallo público, es por lo que muchos propietarios de negocios en Marruecos mantienen abiertos negocios fracasados en vez de admitir públicamente el fracaso. Los marroquíes tienen una alta necesidad de seguridad, lo que hace difícil que las nuevas ideas o productos prosperen. A los marroquíes les lleva tiempo asumir nuevos conceptos.

Orientado a corto plazo/ Orientado a largo plazo El tiempo sigue su curso

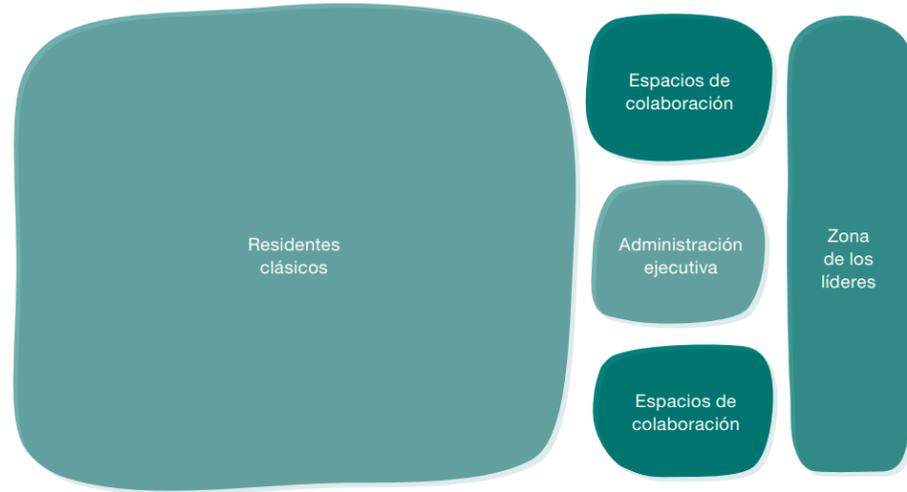
La mayoría de marroquíes ve el tiempo como algo fluido que se ajusta a varias circunstancias. Consideran las relaciones personales más importantes que el tiempo, y no apremian a alguien para que acabe una conversación. Los marroquíes creen que su futuro está escrito ("maktoob"); aceptan su estatus en la vida y no creen que puedan ascender por encima de la clase social en la que nacieron. Muchas conversaciones terminan con la frase "insh'allah" (si dios quiere). Esto explica el enfoque marroquí frente al tiempo, la responsabilidad y la iniciativa.

Alto contexto/Bajo contexto El silencio es comunicación

La cultura de Marruecos es de alto contexto. Hay una capa de significado que no se habla en la mayoría de las comunicaciones, y las personas tienden a evitar la confrontación directa, como una forma de demostrar respeto. Las expresiones faciales dicen normalmente mucho más que las palabras. Se considera de mala educación hablar de negocios en el comienzo de una conversación. Las reuniones importantes sólo tienen lugar en las oficinas de los ejecutivos, donde el diseño y el mobiliario comunica el nivel de estatus y jerarquía.

Los espacios de trabajo Marruecos

La mayoría de los espacios de trabajo en Marruecos representan jerarquía y tradición a través de diseños formales, oscuros y ornamentados que refuerzan normas culturales establecidas. Mirando hacia adelante, las organizaciones que empiezan en Marruecos tienen la oportunidad de explorar espacios más progresistas que potencian nuevos comportamientos y atraen a las generaciones más jóvenes. Con formación y nuevos protocolos se puede involucrar a los empleados para que acepten estas nuevas formas de trabajo.



Los espacios transparentes pueden fomentar la confianza y la colaboración.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR LOS 5 RETOS DEL ESPACIO

Optimización del espacio

- ▶ Los trabajadores se sienten cómodos en espacios de trabajo con gran número de personas por lo que los bench son una buena solución
- ▶ La oficina cerrada para los directores es sacrosanta, por lo que hay que pensar en formas de aumentar el espacio con tecnología para transmitir el estatus sin ocupar mucho espacio.

Fomentar la colaboración

- ▶ La colaboración informal es un nuevo comportamiento que se puede fomentar colocando las zonas de colaboración cerca de las de trabajo individual e incluyendo espacios lounge, que es una postura tan importante para la cultura marroquí.

- ▶ Para poder realizar colaboración distribuida, es necesario contar con las nuevas tecnologías que ayudan a las culturas de contexto bajo como Marruecos a entender mejor el contenido de las reuniones y les permite contribuir más efectivamente.

Atraer, desarrollar y comprometer

- ▶ Incorporar espacios que ofrecen una alta visibilidad para fomentar la interacción en todos los niveles de la organización.
- ▶ Los trabajadores más jóvenes cogen con entusiasmo las nuevas formas de trabajar y les motivan más espacios abiertos y transparentes.

Construir marca y activar la cultura

- ▶ El concepto de marca está siendo cada vez más importante en Marruecos, por lo que se deben reforzar los mensajes a través del espacio para ayudar a los trabajadores a comprender y adoptar los comportamientos consistentes con la marca.
- ▶ Basándose en su cultura colectivista, crear espacios que fomenten las actividades de grupo y las interacciones.

Favorecer el bienestar

- ▶ Aunque se sienten cómodos en espacios con mucha gente, valoran la calma y el poder estar en espacios aislados cuando lo necesitan, para así controlar el nivel de estimulación e interacción necesarias.
- ▶ Crear espacios que faciliten diferentes posturas: sentado, lounge o en taburetes.



Las posturas lounge son importantes en Marruecos para socializar con los compañeros o visitantes.

Holanda

UNA CULTURA DE CONTRASTES EQUILIBRADOS

Como miembros de una sociedad secular, multicultural y tolerante, los holandeses respetan la individualidad y tienen la filosofía de “vive y deja vivir”. Al mismo tiempo, le dan mucho valor al consenso en el trabajo para mantener las cosas funcionando fácilmente.

Holanda es un país pequeño que tiene un sistema público de transportes muy bueno, y mucha gente usa frecuentemente la bicicleta para desplazarse. Se cuenta con la movilidad, y la gente está acostumbrada a llevar el trabajo consigo frente a estar siempre en la oficina.

Los espacios innovadores en Holanda incorporan su única combinación cultural de individualidad y trabajo en equipo, dentro de entornos confortables y relajados. Como el trabajo flexible y móvil y la posibilidad de compartir la mesa se aceptan tan bien, un significativo número de empresas no proporciona puestos asignados o despachos privados; en vez de eso, todos los puestos son compartidos al 100%.

DESTACABLE Holanda tiene importantes regulaciones de seguridad e higiene que imponen los estándares para acceso a la luz natural, la calidad interior del aire, los niveles de ruido y la ergonomía. No hay ningún otro país europeo que tenga tantas normas para la ergonomía y la calidad del mobiliario de oficina. Es obligatorio disponer de mesas y sillas ajustables por el usuario para poder adaptarse a una población diversa físicamente.

Hechos clave Holanda

Dinámicas de trabajo

Han sido los primeros en adoptar el trabajo flexible; la mayoría hace parte de su trabajo fuera de la oficina.

Se resisten a los estilos de dirección autocráticos.

Tienden a ser muy prácticos en las interacciones en el espacio de trabajo y van "al grano".

Las normas sociales protegen el espacio personal en oficinas abiertas; las interrupciones, especialmente las que no están relacionadas con el trabajo, se consideran una falta de respeto.

La socialización en el trabajo sólo ocurre a determinadas horas, como la comida.

En la mayoría de las organizaciones, el consejo de trabajadores es consultado para las decisiones importantes, incluyendo el diseño de los espacios de trabajo.

Horas de trabajo

Los holandeses trabajan menos horas que los trabajadores de otros países, normalmente menos de 40 horas a la semana; el tiempo personal tiene un gran valor.

Es la norma ser puntual en las reuniones y mantenerse concentrado en el trabajo en la oficina.

La parada para comer es corta y sencilla; los trabajadores normalmente comen juntos.

Quedarse hasta tarde o permanecer en la oficina fuera de horario no es común.

Calidad de vida



Entre las naciones europeas, sólo los países Escandinavos tienen mayor puntuación en bienestar.

Gallup Global Wellbeing Report, 2010

Igualdad de género

Tienen una puntuación muy alta en igualdad de género y desarrollo humano, son los terceros en el mundo.

El porcentaje de mujeres con al menos educación secundaria es equiparable al de los hombres (86% frente a 89%).

El 60% de las mujeres participa en la fuerza laboral frente al 73% de los hombres.

Informe del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, 2011

Más del 55% de las mujeres empleadas trabajan a media jornada.

Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción es muy alta; el 90% dicen que su trabajo les proporciona el sentimiento de hacer bien las cosas.

Eurofound, 2011

El 73% dice que la organización para la que trabajan les motiva a conseguir el mejor rendimiento en el trabajo.

Eurofound, 2011

Puntuaciones en las Dimensiones Culturales

La distribución de puntuaciones muestra a Holanda como un país con una cultura de extremos.



Autocrático/Consultativo

Questionar la autoridad es una norma cultural

El poder y la jerarquía no impresionan a los holandeses; respetan la credibilidad, la autonomía y el conocimiento, y se apoyan en una dirección consultativa en la cual hay que ganarse la autoridad y el diálogo cara a cara prevalece.

Individualista/Colectivista

Trabajando solos, comiendo juntos

Holanda tiene la cuarta posición en el mundo en individualismo. Los holandeses tienen confianza en sí mismos, se concentran en sí mismos y tienden a la independencia social. La interacción en el trabajo es pragmática y funcional y suelen ir "al grano".

Masculino/Femenino

La cooperación es clave

Tienen una alta puntuación en la escala "femenina", los holandeses desconfían de la pre-sunción y prefieren la modestia. A pesar de su fuerte individualismo, el consenso es una parte importante de la mentalidad holandesa de "vive y deja vivir". El bienestar de todos es fuertemente valorado, y el tiempo de ocio y con la familia se protegen como partes importantes en la vida.

Tolerante con la incertidumbre/Orientado a la seguridad

Mente abierta al cambio y a tomar riesgos

Con su cultura adaptable y de aceptación de la diversidad, a los holandeses les gusta tomar riesgos e implementar cambios. Están menos ligados a las normas que en muchos otros países, y se inclinan hacia las nuevas soluciones que prometen tener buenos resultados.

Orientado a corto plazo/Orientado a largo plazo

Equilibrio entre las diversiones de hoy y las ganancias de mañana

A pesar de que tienden ligeramente a la orientación a corto plazo, los holandeses están más orientados a largo plazo que otras naciones europeas. Los atributos de corto plazo de disfrutar de la vida y valorar la diversión son muy evidentes en los holandeses, pero también valoran atributos de largo plazo, como la constancia y la perseverancia, considerando que el esfuerzo es clave para conseguir el éxito.

Alto contexto/Bajo contexto

Di lo que piensas

Holanda tiene una cultura de bajo contexto. A los holandeses les gusta trabajar de forma independiente, y hacen énfasis en ser directos y la claridad verbal cuando colaboran con otros. Las relaciones laborales cambian fácilmente según se necesitan, y el tiempo está altamente organizado.

Los espacios de trabajo Holanda

La sociología en el trabajo y el diseño de un espacio efectivo son temas que se han investigado extensamente en Holanda. De ahí que las oficinas holandesas sean de las más progresistas del mundo, y en consecuencia, las expectativas de los trabajadores son altas. En una cultura adaptable y diversa, lo más importante es la movilidad, flexibilidad y democracia. Trabajar en casa o en un espacio de coworking es muy común y las jerarquías no suelen estar marcadas. Los trabajadores nómadas necesitan espacios para ver y ser vistos para permanecer conectados a la organización y a otros compañeros.



ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR LOS 5 RETOS DEL ESPACIO

Optimización del espacio

- ▶ Los directores no necesitan ni desean tener despachos asignados, por lo que esos espacios se pueden utilizar para diferentes funciones para todo el equipo disminuyendo el coste del suelo.
- ▶ Los holandeses no se sienten cómodos con espacios con alta densidad de personas, por lo que prefieren poder elegir dónde trabajar en cada momento.

Fomentar la colaboración

- ▶ Los holandeses suelen trabajar de forma distribuida, por lo que es necesario que dispongan de espacios para videoconferencias en donde puedan conectar con sus compañeros.
- ▶ La mayoría de las interacciones suelen ser funcionales y directas, por lo que los espacios que facilitan la colaboración casual pueden ayudar a los trabajadores a reunirse más fácilmente.

Atraer y retener el talento

- ▶ Al ser una cultura individualista, los holandeses se benefician de los espacios de colaboración abiertos que refuerzan el trabajo en equipo, el aprendizaje y la cohesión de grupo.
- ▶ Los holandeses prefieren espacios en los que se sientan como en casa, por lo que las zonas de reunión con sillones que incluyan elementos divertidos, como videojuegos, pueden ayudarles en su motivación.

Construir marca y activar la cultura

- ▶ Los trabajadores holandeses esperan calidad e igualdad en el espacio en el que trabajan, trabajan mejor en sitios donde no se muestra ninguna diferenciación entre los puestos de trabajo.
- ▶ Los directores son trabajadores nómadas y no necesitan un puesto asignado. Hay que crear espacios que favorezcan las conexiones entre directores y empleados.

Favorecer el bienestar

- ▶ La ergonomía, el acceso a la luz natural, la calidad del aire y los niveles de ruido están regulados, haciendo de estos espacios los más agradables del mundo.
- ▶ Las zonas para socializar y colaborar de manera informal pueden ayudar a los trabajadores a sentirse conectados con sus compañeros y crear una mayor sensación de pertenencia.



Los trabajadores holandeses prefieren tener variedad de espacios para poder elegir y están acostumbrados a no tener un puesto asignado.



Los trabajadores pueden pasar del trabajo individual a la colaboración informal fácilmente, ya que se pueden poner juntas zonas de concentración y de trabajo individual.



Rusia

UNA IDENTIDAD CON MÚLTIPLES CAPAS

Abundantes recursos de petróleo, metales preciosos, carbón y otras materias primas, que se unen a una fuerza laboral bien educada y una clase media en expansión – estas ventajas crean oportunidades que han atraído a las multinacionales a Rusia desde que la Unión Soviética desapareció en 1991.

Hoy Rusia es una de las grandes economías con mayor crecimiento en el mundo. Entre otros desafíos, esta inmensa nación tiene por delante el imperativo reto de mejorar la productividad y los procesos en una cultura que está evolucionando rápidamente. Debido a los muchos y radicales cambios que los rusos han experimentado en sus vidas, es difícil descifrar su cultura. Como sus muñecas Matrioshka, el pueblo ruso ha construido capas con diferentes identidades, y cada una de ellas se corresponde con una era diferente en su historia.

DESTACABLE Moscú, con más de 8 millones de residentes, es el típico centro político y de negocios de Rusia, y sus inmuebles son escasos y altamente codiciados. A pesar de que Rusia es el país más extenso del mundo (casi el doble de los Estados Unidos y con 9 zonas horarias diferentes) está en su mayor parte deshabitado y subdesarrollado.

Hechos clave Rusia

Dinámicas de trabajo

El trabajo flexible es bastante común, especialmente entre las mujeres; el trabajo a distancia es todavía limitado ya que las infraestructuras de red están en desarrollo.

El aspecto social del trabajo es muy importante para la mayoría de los rusos.

En las compañías rusas las interacciones tienen lugar en el puesto de trabajo; muy pocas tienen espacios de reunión informales.

Existe una alta densidad en hogares y oficinas.

Los procesos son burocráticos y dependientes del papel.

La transparencia no es común y puede ser incómoda para los trabajadores.

El ritmo de trabajo es rápido e intenso.

Horas de trabajo

La semana de trabajo tiene oficialmente 40 horas, pero las horas extra son comunes



En Moscú, muchas personas tardan una hora o más en llegar al trabajo.

Se acepta llegar tarde al trabajo o a reuniones en la otra punta de la ciudad.

Normalmente la jornada de trabajo comienza de 9 a 10, pero frecuentemente dura hasta la noche y los negocios continúan en la cena o tomando una copa en el restaurante.

Calidad de vida

La rápida transición en Rusia hacia una economía de libre mercado ha resultado incómoda para una parte importante de la población y ha dividido la sociedad; el 21% se considera próspero, y 22% sufre.

Entre las naciones europeas, 28 países tienen mejor puntuación y 11 países están por debajo.

Gallup Global Wellbeing Report, 2010

Igualdad de género

Consiguen una puntuación alta en igualdad de género y desarrollo humano.

El porcentaje de mujeres con al menos educación secundaria es cercano al de los hombres (91% frente a 96%).

- El 58% de las mujeres forma parte de la fuerza laboral frente al 69% de los hombres.

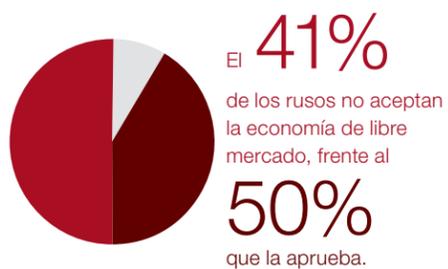
Informe de las Naciones Unidas, 2011



GrantThornton International

Satisfacción en el trabajo

Muchos rusos tienen dificultades económicas y están divididos sobre el capitalismo.



Proyecto de Actitudes Globales Pew, 2009

Encontrar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es un desafío y una creciente fuente de insatisfacción; los trabajadores más maduros tienen nostalgia de la seguridad; los trabajadores de las nuevas generaciones quieren más tiempo libre.

Con la escasez de personas con talento y experiencia en Rusia, los cambios de trabajo para mejorar el salario son frecuentes.

Puntuaciones en las Dimensiones Culturales

A causa de los cambios culturales en Rusia en los últimos 20 años, existen diferentes actitudes en ambos lados. Comparada con la mayoritaria uniformidad en las dimensiones culturales observadas en naciones más estables, Rusia presenta muchas disparidades.



Autocrático/Consultativo

Como un ejército, pero cambiando

La autocracia ha sido una constante en la historia de Rusia, pero estudios recientes sugieren que ahora coexisten diferentes actitudes hacia el poder y la toma de decisiones. La preferencia por una toma de decisiones participativa y una mayor igualdad en los estilos de dirección están ganando terreno a medida que las reformas democráticas crean oportunidades basadas en la educación, la preparación y la experiencia frente a los contactos políticos.

Individualista/Colectivista

100 amigos frente a 100 rublos

Rusia es menos individualista que los países desarrollados, pero el más individualista entre los países en desarrollo. Si los rusos son individualistas, lo hacen de una forma colectiva. Especialmente durante los años soviéticos, muchas personas dependían de complejas redes personales, con reglas no habladas, para conseguir favores. Muchos valores colectivistas se incluyen en la cultura rusa – se oye muy a menudo “es mejor tener 100 amigos que 100 rublos”.

Masculino/Femenino

La realidad de hoy frente a los ideales de ayer

Mientras que los comportamientos dominantes “masculinos” son más comunes entre los líderes rusos, entre compañeros de trabajo hay menos enfrentamientos y un comportamiento más amistoso. En paralelo con el énfasis sobre la dusha (el alma rusa) empiezan a observarse señales hacia una cultura más femenina. A medida que el mercado económico aporta más incentivos para el trabajo duro, la intensidad de los estilos de trabajo crece. La agresividad y la búsqueda del estatus personal podrían superponerse a los valores más idealistas.

Tolerante con la incertidumbre/ Orientado a la seguridad

Superando obstáculos

Las reglas y la burocracia en Rusia presentan importantes barreras para las empresas extranjeras. Hay tantas reglas que es prácticamente imposible no infringir alguna. Esto permite un amplio margen para los “enchufes” mediante sobornos, pero los esfuerzos colectivos de las compañías internacionales están consiguiendo que estas prácticas cambien. Los rusos han demostrado sus aptitudes en conflictos, situaciones de negocios caóticas y la facilidad para encontrar soluciones creativas ante los obstáculos. Suelen cambiar frecuentemente de trabajo para conseguir un mejor salario. Su economía es dinámica y cambia diariamente, como ellos.

Orientado a corto plazo/ Orientado a largo plazo

De paga en paga

El pueblo ruso y los negocios han adoptado en general una actitud a corto plazo comparada con la que se tenía en la época soviética, cuando la vida era más predecible y las necesidades básicas estaban aseguradas. Hoy mucha gente vive al día sin ahorrar entre paga y paga, pero mantienen un orgullo nacional sobre lo que consiguieron en el pasado, como la victoria en la Segunda Guerra Mundial y el primer viaje al espacio. No les gustan las deudas, y la natalidad es muy baja.

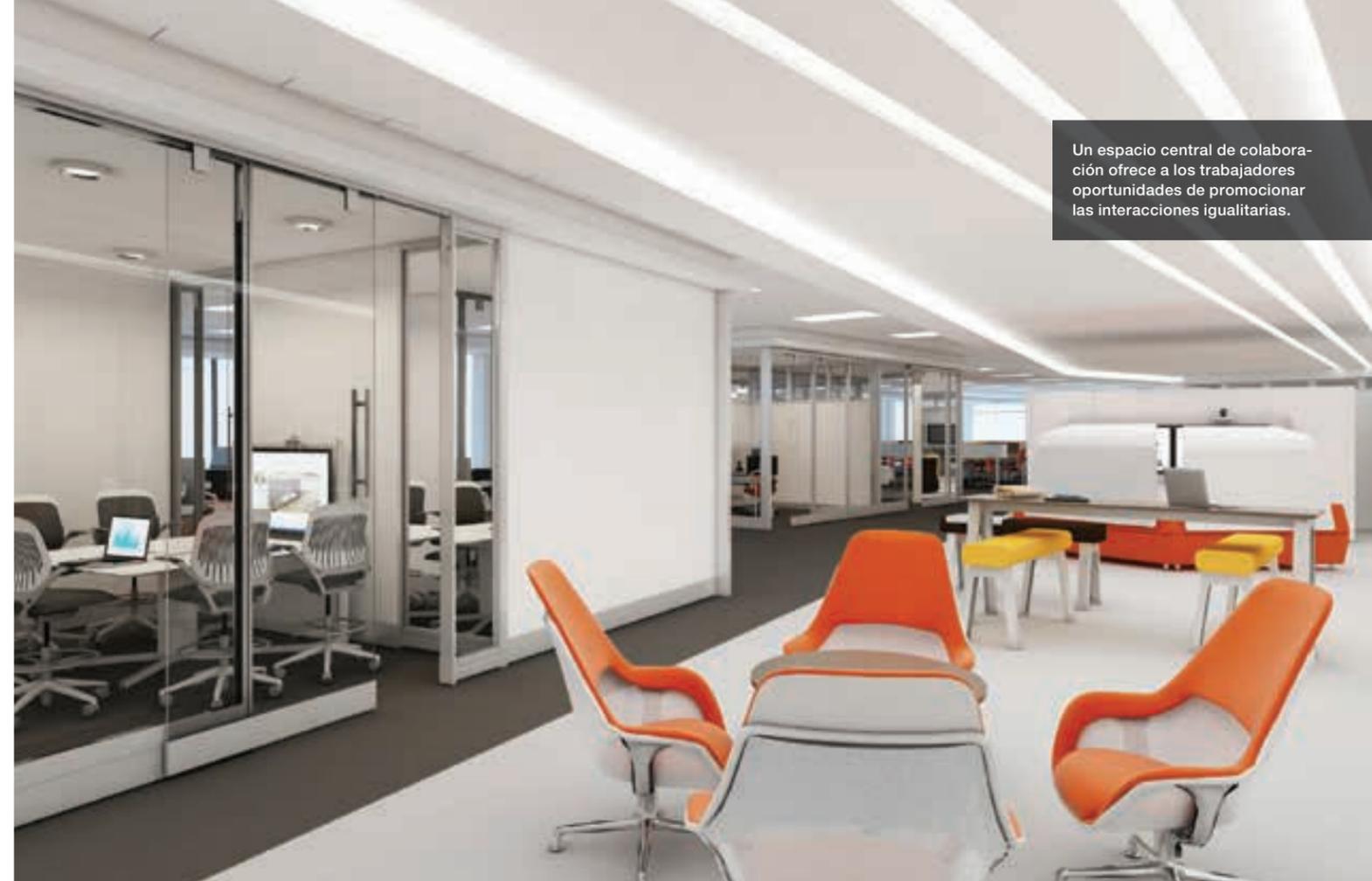
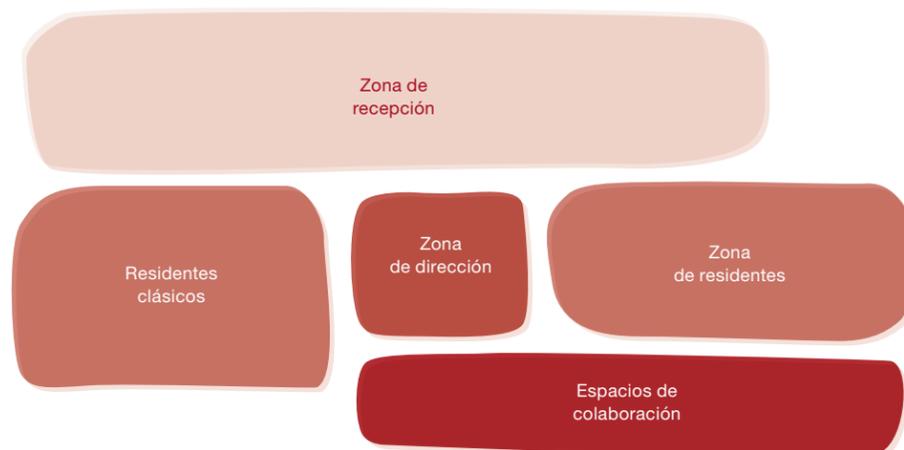
Alto contexto/Bajo contexto

“Nyet” podría no significar “no”

La cultura rusa es de alto contexto. Las relaciones se deben establecer antes de tener una conversación profunda, y el objetivo de las presentaciones de negocios suele ser un detallado contexto y los antecedentes. En tono verbal, los rusos pueden parecer secos e incluso hostiles hacia los extraños. En la cultura rusa se considera generalmente adecuado conocer los sentimientos de la persona, pero las palabras se pueden utilizar con ambigüedad. Por ejemplo, nyet podría significar “por favor hazlo de una forma diferente” – no necesariamente “no”.

Los espacios de trabajo Rusia

Al igual que otros países en vías de desarrollo, el cambio se ha producido muy rápidamente, lo que significa que los espacios de trabajo rusos están por un lado afincado en sus tradiciones, pero por otro, están incorporando rápidamente nuevas ideas y formas de trabajar. A pesar de su vasto territorio, el coste del suelo es alto, especialmente en Moscú. Los espacios abiertos ofrecen un ahorro de costes y se están volviendo más comunes a medida que entran las multinacionales en Rusia. Estos espacios contrastan dramáticamente con el diseño tradicional soviético que crea espacios cerrados en línea reflejando la jerarquía. El cambio de las estrategias de dirección serán clave para ayudar a los trabajadores rusos a aceptar los nuevos estilos de trabajo.



ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR LOS 5 RETOS DEL ESPACIO

Optimización del espacio

- ▶ Los trabajadores rusos toleran planificaciones con una relativa alta densidad de puestos, lo que permite comprimir el espacio.
- ▶ Las oficinas para la dirección son importantes para su cultura; reflejar con los materiales y las nuevas tecnologías el estatus procurando reducir el espacio.

Fomentar la colaboración

- ▶ La socialización y las relaciones personales son fundamentales para la cultura rusa. Crear espacios para el café cerca de las áreas de trabajo para fomentar la colaboración.
- ▶ Los espacios de colaboración en zona con mucho tráfico pueden ayudar a cambiar el trabajo individual por el de colaboración.

Atraer y retener el talento

- ▶ El espacio de trabajo se está convirtiendo en una herramienta fundamental para atraer y retener el talento. Ofrecer espacios que simulen el hogar y que faciliten cambiar de posturas, puede ayudar a comprometer a las personas.
- ▶ Los rusos cambian de trabajo con bastante frecuencia. Los espacios abiertos que les hagan sentirse parte de la organización y conectados con la empresa y los demás compañeros puede ayudar a retener a los mejores.

Construir marca y activar la cultura

- ▶ La marca y la cultura de empresa son nuevos conceptos para las empresas rusas. Esto es especialmente importante para las multinacionales que buscan reflejar una imagen de marca común.

- ▶ En esta cultura donde la familia y los amigos es muy importante, la lealtad a la marca y la empresa se puede cultivar creando espacios que promuevan el sentido de comunidad y pertenencia.

Favorecer el bienestar

- ▶ Un espacio más igualitario y con más alternativas donde elegir puede servir para que los empleados se sientan menos estresados y más valorados.
- ▶ En un país donde se analizan los efectos de la polución sobre las personas, se puede mejorar el bienestar utilizando materiales y prácticas sostenibles dentro de la empresa.





España

PREPARADA PARA EL CAMBIO

La cultura española está pasando de un período de tradiciones establecidas a lo largo del tiempo, a otro en el que se valoran nuevas formas de trabajar y vivir. Los que se aferran a las tradiciones se caracterizan por basar la jerarquía en el status, centralizar la toma de decisiones y valorar las largas horas de trabajo. Las generaciones más jóvenes, sin embargo, están deseando un cambio. Según van siendo más influyentes, se va instaurando un enfoque más informal y más participativo en el trabajo.

Con España en el precipicio económico, las mejores compañías se han dado cuenta de la necesidad de ser más innovador, tecnológico y global. Muchos jóvenes están deseando reinventar la cultura de trabajo de su país y fortalecer su economía.

DESTACABLE La actitud de los españoles hacia el tiempo es flexible. Las reuniones suelen empezar tarde y no suelen seguir una agenda o acabar en un plan de acción. Los directores son los que se espera que lideren las discusiones que pueden volverse muy activas. Aunque valoran una estructura estable, están acostumbrados a vivir con la incertidumbre, por lo que suele prevalecer un enfoque de improvisación. Puesto que las responsabilidades no suelen estar claramente definidas, los trabajadores se apoyan en sus compañeros para comprender su entorno y avanzar en sus carreras. Saber como “dejarse llevar por la corriente” es algo digno de admiración.

Hechos clave España

Dinámicas de trabajo

Las nuevas tecnologías están incrementando la movilidad y la flexibilidad, pero los directores aún prefieren supervisar a sus empleados en el espacio de trabajo.

Las reuniones suelen ser intensas y animadas, normalmente lideradas por la dirección.

La mayoría de los españoles creen que la diversión y el trabajo no van juntos; los espacios para relajarse o socializar en el trabajo son menos comunes.

Horas de trabajo

El día de trabajo del español es muy largo; el porcentaje de personas que trabajan más de 50 horas a la semana es mayor que en ningún otro país occidental

Eurofound 2010



La hora de la comida se entiende como un momento de reunión, las comidas de trabajo son vitales para desarrollar las relaciones.

Los momentos de socialización son cada vez más aceptados, los empleados se escapan para tomarse un café mientras se establecen charlas o para celebrar ocasiones especiales.

Calidad de vida

La sensación de calidad de vida está bajando, en 2010 el 36% de la población se consideraba próspero, frente al 6% que se consideraba sufriendo (Gallup Global Wellbeing Report); hay que considerar que la tasa de desempleo ha ascendido al 25%.

Gallup Global Wellbeing Report

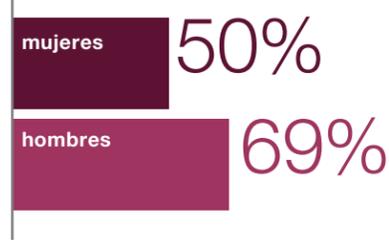
Igualdad de género

España está considerada como un país que defiende la igualdad de sexos y el desarrollo humano, aunque sigue siendo menor (posición número 23) que el resto de países occidentales.

El porcentaje de mujeres con estudios secundarios es algo mayor que el de los hombres (71% contra 76%).

En conjunto, el desempleo es muy alto, pero las oportunidades de trabajo para las mujeres se ha incrementado dramáticamente durante los últimos 15 años; el 50% de las mujeres participan ahora en el mercado laboral, frente al 69% de los hombres.

Participación en la población activa por géneros



Informe de las Naciones Unidas, 2011

Muy pocas mujeres están en puestos directivos.

Satisfacción en el trabajo

Puesto que hay una delimitación clara entre la vida personal y profesional, los españoles le dan menos importancia a la satisfacción profesional; La vida personal es donde hacen lo que verdaderamente quieren hacer.

Puntuaciones en las Dimensiones Culturales

La distribución de las puntuaciones muestra que la cultura española se distingue por una fuerte aversión a lo no predecible junto con una extremada orientación al corto plazo. Esto suele resultar en un rechazo por arriesgar a largo plazo. Como indicador: bajas inversiones en tecnología, a pesar de que hace caer los ratios de productividad.



Autocrático /Consultativo

El desarrollo de la distribución de poder

La reciente historia política española de autoritarismo y paternalism sigue siendo evidente en la importancia de las jerarquías en la mayoría de los aspectos de la vida – política, administraciones públicas, negocios y familia. Aunque con las nuevas generaciones llegando a la edad adulta, proclaman una sociedad más liberal y democrática creando oposición por el poder centralizado. En los negocios, asegurarse una posición de dirección está menos relacionado con la edad que con las capacidades y las relaciones sociales, abriéndole las puertas a jóvenes profesionales que quieren liderar sus compañías hacia el cambio.

Individualista/Colectivista

Trabajar solo, junto

Los españoles son individualistas, pero tienen un aprendizaje colectivista. La solidaridad, lealtad y la adhesión al grupo son valores importantes, y los españoles están abiertos a realizar actividades en grupo. El estilo de trabajo y el espacio, sin embargo, sigue siendo fundamentalmente individualista. En las multinacionales y las empresas españolas más progresistas, se está produciendo un cambio hacia el trabajo colaborativo y emprendimiento social.

Masculino /Femenino

Duro por fuera, blando por dentro

En cuanto al equilibrio entre lo masculino y lo femenino, los trabajadores españoles presentan valores conflictivos. Por un lado, el entorno de trabajo es el espacio en el que los trabajadores compiten para ascender, y por otro, los españoles valoran su tiempo personal más que el profesional. Su cultura está llena de celebraciones familiares y reuniones frecuentes, y muchos españoles consideran que su éxito profesional les hace renunciar del equilibrio entre la vida privada y la personal. Puesto que la vida personal tiene tanta importancia a nivel cultural, renunciar a ella, les lleva a un alto grado de estrés e insatisfacción.

Tolerante con la incertidumbre/ Orientado a la seguridad

Hecha la ley, hecha la trampa

Debido a su fuerte orientación hacia la seguridad, los españoles necesitan reglas que les lleven a lo predecible. Pero al tender a la improvisación, se suelen tomar las normas un poco a la ligera. “Hecha la ley, hecha la trampa”.

Orientado a corto plazo/ Orientado a largo plazo

Espontáneo, pero cada vez menos

Los españoles están acostumbrados a un futuro incierto, por lo que su visión a corto plazo es muy fuerte. Esto a veces se contradice con su intolerancia hacia la incertidumbre. Como la economía mundial es cada vez más interconectada, los españoles están empezando a tener razones para planificar algo más para el futuro. Un ejemplo de ese cambio hacia el pensamiento a largo plazo es su fuerte interés por la sostenibilidad, especialmente evidente en su desarrollo de energías eólicas. España se encuentra en segundo lugar (después de Alemania) en cuanto a capacidad de electricidad eólica de Europa, y en el cuarto lugar del mundo (Organización para la cooperación y el desarrollo económico).

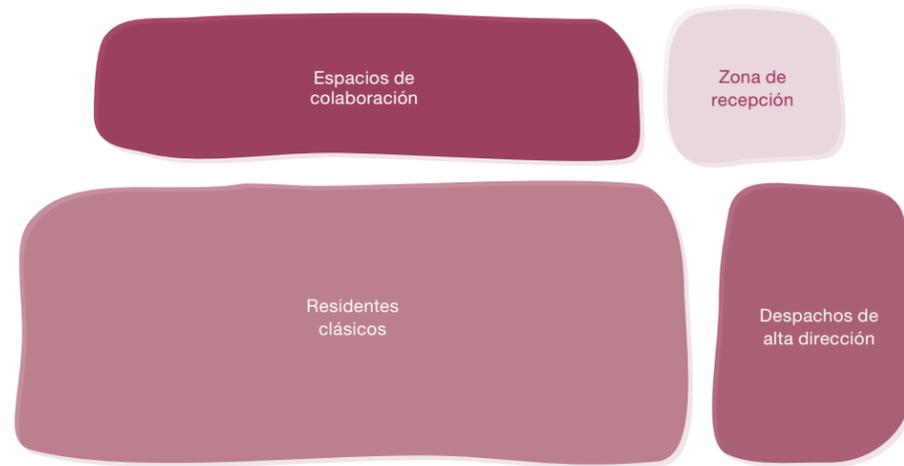
Alto contexto/Bajo contexto

Las relaciones establecen la comunicación

La cultura española se encuentra entre las de contexto alto, dándole un gran valor a las relaciones interpersonales y perteneciendo a una comunidad muy cerrada. Hacen una fuerte distinción entre “dentro del grupo” y “fuera del grupo” y tienen un gran sentido de la familia. Cómo una persona comunica se puede convertir rápidamente en algo más importante que el contenido del mensaje. Los mensajes suelen ser implícitos más que explícitos, y mostrar las emociones es importante para la comunicación. Para las comunicaciones a distancia, videoconferencias pueden ser más efectivas que un email o una llamada de teléfono puesto que facilita un diálogo más cercano.

Los espacios de trabajo España

Muchos espacios de trabajo en España todavía reflejan un fuerte enfoque en la estructura jerárquica y la intensidad del trabajo. Las organizaciones líderes y sus trabajadores más jóvenes están haciendo posible la creación de espacios que reconocen las tradiciones, pero promueven la innovación y las nuevas formas de trabajo. Este nuevo diseño, ofrece ideas que equilibran la jerarquía y el confort del empleado con la densidad en un espacio abierto. Las oficinas privadas continúan siendo importantes, pero los espacios de colaboración se sitúan en zonas de mucha visibilidad.



ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR LOS 5 RETOS DEL ESPACIO

Optimización del espacio

- ▶ Los espacios privados se condensan y los puestos de secretarías se agrupan para fomentar la eficiencia.
- ▶ Los bench son vistos como espacios cómodos ya que te permiten trabajar cerca de los compañeros a la vez que te aíslan cuando es necesario.

Fomentar la colaboración

- ▶ La media:scape ofrece nuevas tecnologías y permite compartir ideas fácilmente
- ▶ Los espacios designados para cultivar la colaboración creativa son muy accesibles.

Atraer y retener el talento

- ▶ Tener soluciones atractivas y diferentes, ofrece la ecuación perfecta entre liderazgo, apoyo y autonomía para los trabajadores
- ▶ Romper el molde y ofrecer oportunidades no solo para el trabajo de concentración sino también para la socialización.

Construir marca y activar la cultura

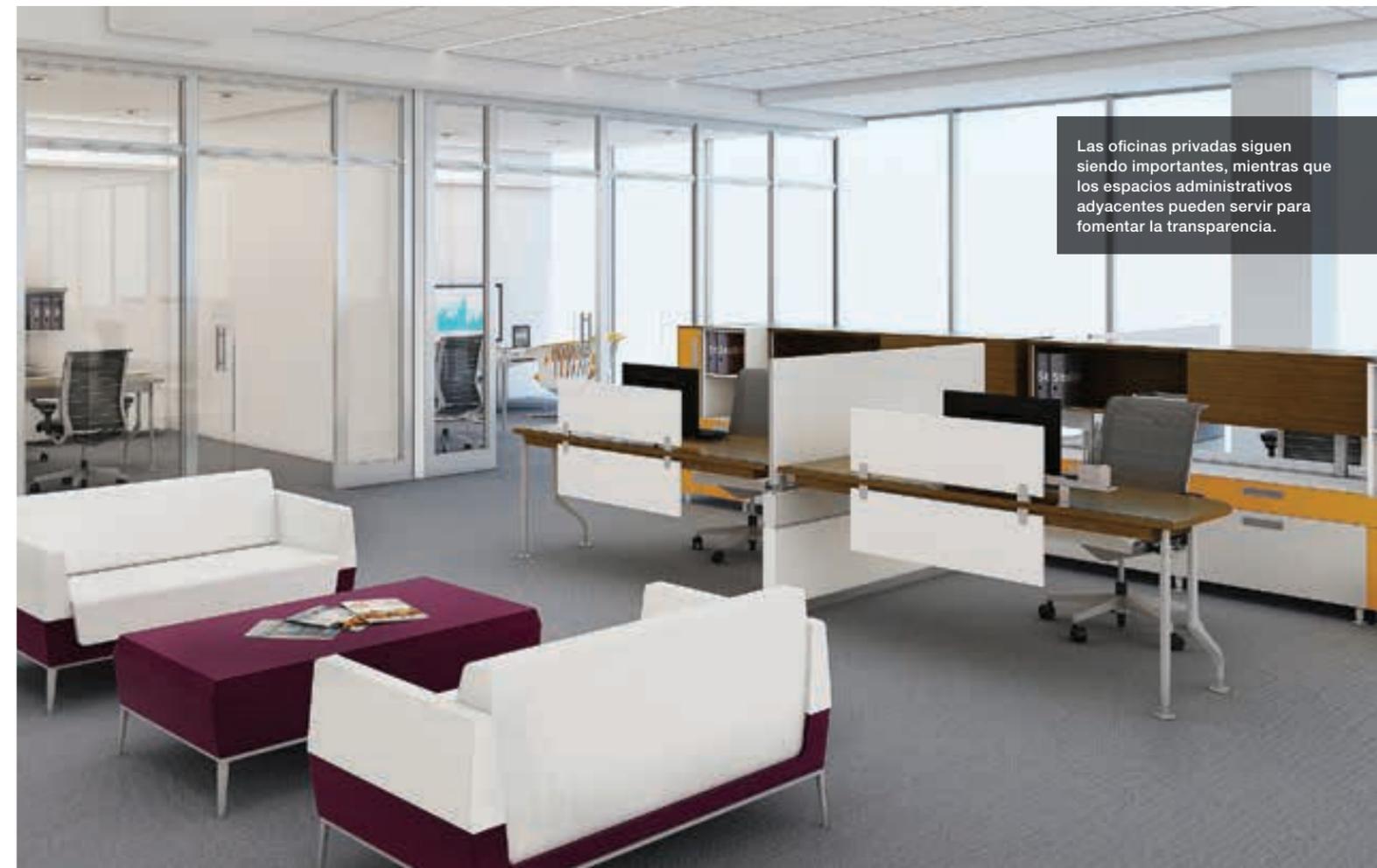
- ▶ Incorporar tanto áreas informales y para equipos estructurados para favorecer la cohesión del grupo
- ▶ Liderar por medio del ejemplo. Los espacios destinados a la dirección, si existen, deben ser más igualitarios, para obtener el compromiso de los empleados.

Favorecer el bienestar

- ▶ Ofrecer una amplio rango de espacios diferentes entre los que los trabajadores pueden seleccionar aquellos que mejor se adaptan a su tarea en cada momento.
- ▶ Ofrecer soluciones ergonómicas, especialmente para aquellos empleados para los que trabajan largas horas en el mismo puesto. Ofrecer espacios que favorezcan diferentes posturas (de pie, sentado, lounge) para mantener la atención y concentración de los empleados.



Incorporar espacios de colaboración cerca de zonas asignadas al trabajo individual fomentará nuevos comportamientos.



Las oficinas privadas siguen siendo importantes, mientras que los espacios administrativos adyacentes pueden servir para fomentar la transparencia.



Estados Unidos

ABRAZANDO EL CAMBIO

La cultura Americana se puede entender como un puzzle: muchas piezas diferenciadas que forman un todo. Incluso los americanos lo tienen difícil para describir su propia cultura si no mencionan las paradojas propias. Aunque las diferencias regionales son muy fuertes, su afán por la estandarización y la eficiencia, les ha llevado a originar numerosas tendencias que prevalecen en todo el país. Con la creciente globalización y predisposición por mejorar el estatus de líder, EEUU se convierte en la inspiración de innovación de otros países incluyendo branding y diseño del espacio de trabajo.

Los rascacielos y los cubículos fueron creados por los Estados Unidos. También fue en EEUU donde se originó el término “creative class” que se originó para describir a los trabajadores que desarrollan actividades que requieren altas capacidades cognitivas. Hoy en día, este país lidera el desarrollo tecnológico, el espacio de trabajo flexible y el trabajo distribuido. EEUU tiene el mayor número de trabajadores distribuidos del mundo. Esta tendencia está transformando la manera de ver el espacio de trabajo pasando de ser un lugar en el que los trabajadores están siempre a otro en el que van a menudo. Como parte de esta evolución, los Estados Unidos están empezando a ser más abiertos y adaptarse a otras culturas para satisfacer a sus clientes. Al mismo tiempo, está generando conceptos sobre qué significa ser una empresa globalmente integrada.

DESTACABLE Debido a la feroz competencia, el “design thinking” se está convirtiendo en una herramienta excelente en el entorno corporativo como una manera de resolver problemas de forma logística y creativa. Las empresas líderes promueven este concepto por medio de todos los niveles de la organización.

Hechos clave Estados Unidos

Dinámicas de trabajo

El trabajo distribuido y flexible son la norma en numerosas empresas, más del 70% están implementando estrategias de trabajo alternativas para reducir el coste del suelo.



CoreNet Global

Conectar con compañeros a nivel global es muy común a lo largo del día.

Ser rápido, flexible e innovador son los retos de todas las organizaciones.

Como el trabajo es cada vez más de colaboración, están desapareciendo las oficinas privadas.

Equilibrar en el tiempo el trabajo de concentración y el de colaboración es cada vez más importante.

Los trabajadores suelen llevar sus móviles y portátiles a las reuniones para realizar varias actividades a la vez.

Horas de trabajo

Las horas de trabajo varían según la industria y el nivel de educación, yendo desde las 37.5 horas hasta más de 40.

Al menos un tercio de los americanos no disfrutan de todos sus días de vacaciones y les resulta importante demostrar que están sacrificando su vida personal por la profesional.

Source: CNN

Las empresas norteamericanas esperan que sus empleados estén constantemente conectados.

Las comidas de trabajo son una manera de optimizar la productividad.

Calidad de vida

A pesar de la incertidumbre económica, EEUU se considera con un buen nivel de vida; el 57% de la población se considera próspero, frente al 3% que se considera sufriendo.

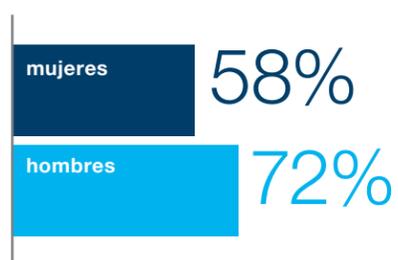
(Gallup Global Wellbeing Report, 2010)

Igualdad de género

Está en un alto ranking en cuanto a la igualdad de sexos y el desarrollo humano.

El porcentaje de mujeres con estudios secundarios es igual que el de los hombres, en un 95%.

Participación en la población activa por géneros



Informe de las Naciones Unidas, 2011

Satisfacción en el trabajo

Al menos la mitad de los estadounidenses consideran su trabajo extremadamente estresante

Source: Centers for Disease Control and Prevention

El cambio de trabajo es bajo debido a la alta tasa de desempleo.

Puntuaciones en las Dimensiones Culturales

Estados Unidos es el país más individualista del mundo; los derechos y necesidades de los individuos son extremadamente importantes para su vida. El resto de las dimensiones culturales están sujetas a esta.



Autocrático/Consultativo

Questionando la autoridad

EEUU se encuentra en el lado más bajo de la escala que se refiere a la distancia de poder y cabe destacar que la informalidad es su principal tendencia. Desde la manera de vestir hasta su forma de comunicarse, el estilo americano en la manera de relacionarse es mucho más relajado que en otros países. En cuanto al espacio de trabajo, se espera que los trabajadores expresen sus opiniones para poder llegar a la toma de decisiones. La autoridad sigue estando valorada, aunque las relaciones suelen ser más de influencias que de jerarquía.

Individualista/Colectivista

El cowboy como un icono

El extremado individualismo americano se encuentra a lo largo de toda su historia, ya que es un país fundado por medio de inmigrantes que querían crear su propio destino entre las limitadas oportunidades que comprendían el vasto territorio del Oeste. No es una casualidad que el cowboy (la personificación del individuo auto-suficiente) se convirtió en el icono de su cultura. Incluso dentro de la familia, los individuos deben ser independientes para conseguir su propio interés y realizar sus elecciones en sus vidas. El sentimiento de propiedad y la movilidad están muy valorados. Hay una tendencia por relacionar los logros importantes a un solo héroe, como por ejemplo Steve Jobs, en contraposición con el equipo que forma la empresa, el reconocimiento del esfuerzo individual es considerado como un elemento fundamental de motivación. Los estadounidenses son muy filantrópicos; establecen records por ser los mayores donantes para las causas de caridad del mundo. Para muchos, su contribución no se fundamenta solo en el dinero sino que continua con su donación de servicios y experiencia.

Masculino/Femenino

Competiendo para ganar

La cultura estadounidense se inclina por el lado "masculino" de la balanza, orientándose a resultados y logros. Les gusta ganar y se sienten muy cómodos estando al mando. La credibilidad viene de la objetividad y de la experiencia. La toma de decisiones racionales y lógicas se valoran más que lo pasional. El trabajo está por delante del hogar en prestigio, aunque, como

en muchos otros países, está creciendo una tendencia asociada con la feminidad que es la búsqueda del equilibrio entre la vida personal y profesional.

Tolerante con la incertidumbre/Orientado a la seguridad

Fomentando la creatividad

Estados Unidos es una nación que tolera la incertidumbre. Su cultura aprecia la creatividad y las ideas inusuales. La rutina se considera aburrida; se valora la espontaneidad. Las reglas, regulaciones y políticas solo se siguen si son coherentes. Tienen una visión abierta de la educación y el trabajo. Los directores se suelen centrar más en la estrategia que en el trabajo del día a día, algo impensable en culturas más orientadas a la seguridad.

Orientado a corto plazo/Orientado a largo plazo

Vivir para el hoy

La Americana es una cultura orientada al corto plazo. El consumo ha sido lo más común durante décadas pero ahora se ha cambiado por la sostenibilidad. En el terreno de la colaboración están empezando a surgir conceptos como el Zipcar (coche compartido) y espacios compartidos de trabajo y se están extendiendo entre las jóvenes generaciones. Las relaciones profesionales pueden ser fluidas, basadas en la posibilidad de oportunidades y los cambios en las condiciones del mercado. Tener visión y sentido del propósito es importante, pero está equilibrado con la necesidad de medir el desarrollo de manera cuatrimestral, y los inversores esperan resultados de forma rápida.

Alto contexto/Bajo contexto

El tiempo es dinero

La cultura española se encuentra entre las de contexto bajo, flexible y abierta a nuevas alianzas en función de las necesidades. Hacer cosas es más importante que las relaciones, y la comunicación tiende a ser abierta y clara, con más enfoque en los componentes verbales que en los no verbales. Se valora el "ir directo al grano" más que "andarse con rodeos". El estilo de comunicación indirecta de los países con alto contexto puede resultar frustrante para los estadounidenses, mientras que esas culturas pueden considerar brusco su estilo directo.

Los espacios de trabajo Estados Unidos

Un espacio de trabajo típico de norte América puede ser resumido en una sola palabra: cubículo. La necesidad de colaborar y realizar trabajo de concentración, combinado con la libertad de la tecnología móvil ha cambiado de manera radical las nuevas formas de trabajar. El espacio físico debe liderar el cambio de estos nuevos comportamientos. Este diseño ofrece una paleta de espacios para que los trabajadores pueden elegir, y deben favorecer tanto el trabajo individual como el de equipo así como el puesto asignado y compartido que permita a los trabajadores pasar de un modo de trabajo a otro sin problemas.



ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR LOS 5 RETOS DEL ESPACIO

Optimización del espacio

- ▶ Una estrategia con puestos de trabajo alternativos, permite a los empleados trabajar en cualquier sitio.
- ▶ Desarrollar zonas con múltiples funciones para amortizar el espacio en todo momento (i.e. salas de telepresencia que se pueden utilizar también como zona de colaboración)

Fomentar la colaboración

- ▶ Proveer espacios para cualquier tipo de colaboración, desde una sesión de todo el día hasta una evolución rápida de un proyecto.

Atraer y retener el talento

- ▶ Las generaciones más jóvenes buscan integrar su vida personal en su trabajo – ofrecer espacios para poder tomar posturas más relajadas.
- ▶ Crear transparencia visual de manera que los nuevos empleados puedan aprender de sus compañeros.

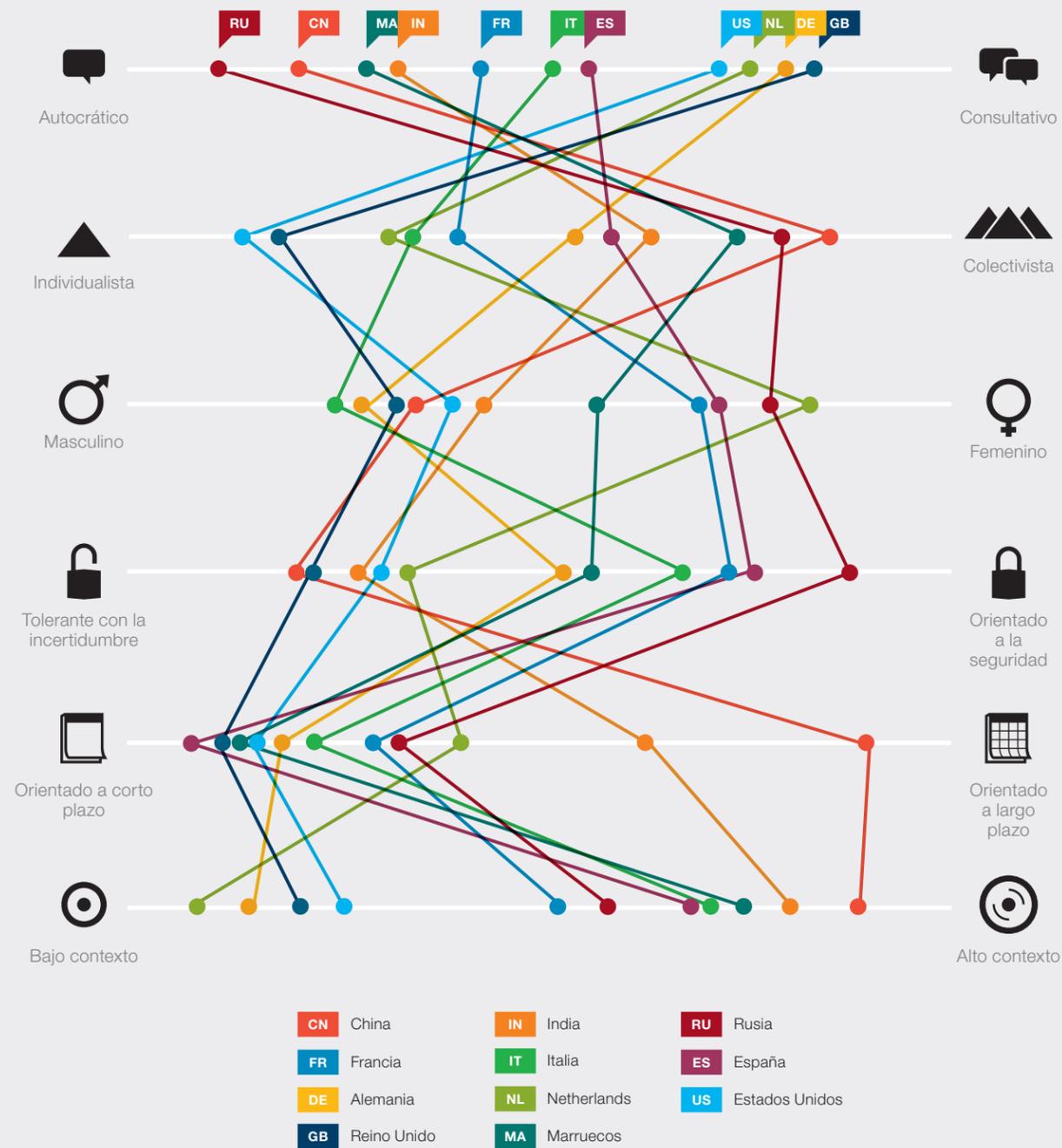
Construir marca y activar la cultura

- ▶ Crear espacios que favorezcan los tipos de comportamientos que promueve la cultura de empresa.
- ▶ Integrar los mensajes de marca en todos los espacios, no solo en la entrada.

Favorecer el bienestar

- ▶ Facilitar el cambio de posturas, para que los empleados puedan estar sentados, de pie o andando.
- ▶ Crear espacios para estar solo de manera que los trabajadores puedan moderar la cantidad de estímulo acústico o visual que desean.





Parecido, pero diferente

DESCIFRAR EL PUZLE DE LAS CULTURAS EN LOS ESPACIOS DE TRABAJO

Cuando la emisora de radio deportiva Americana, ESPN, abrió sede en Nueva Delhi, se hizo latente la importancia del equilibrio entre la cultura de la compañía y las sensibilidades locales. Sudhakar Lahade, un investigador sénior en el equipo de WorkSpace Futures de Steelcase, nos comenta que la sede de ESPN en India se instaló una pantalla gigante en la cafetería, donde los empleados podrían ver partidos de cricket juntos, a la vez que comían y se socializaban. Inicialmente, puede parecer un simple aparato que acompaña el amor por ese deporte en las comidas de los hindúes. Pero, si lo analizamos más profundamente, es un gesto que muestra la comprensión de la cultura local, que inspira a los empleados a crear uniones emocionales y de confianza, sobre todo al tratarse sobre un tema tan trivial como la comida.

Múltiples expertos han estado debatiendo sobre como las diferencias culturales afectan los negocios a escala global. Steelcase da un paso más, y conecta las diferencias interculturales con el espacio de trabajo desde una innovadora perspectiva. ¿Cómo se reflejan los aspectos relacionados con la cultura, como el miedo a perder el estatus adquirido en público, se manifiesta en los espacios de trabajo chinos? ¿Cómo se traslada al espacio de trabajo holandés su actitud igualitaria?

La relación entre la cultura y el espacio puede convertirse en un entorno debate. Diseñar espacios de trabajo relevantes para cada cultura requiere la comprensión de varias conexiones, que también pueden ir cambiando, entre esos dos conceptos. Como en el caso de ESPN en India, requiere conocimiento sobre las costumbres y expectativas locales. Al mismo tiempo, los directivos también deberían observar el espacio de trabajo para obtener información sobre la cultura reflejada en él.

COMPRENDER EL CÓDIGO CULTURAL DEL ESPACIO DE TRABAJO FORTALECE LA ORGANIZACIÓN.

Comparando modelos de comportamiento y la ocupación del espacio de trabajo, este estudio identifica diferencias y similitudes entre diferentes países. Estudiando los procesos de trabajo de 11 países de todo el mundo, el equipo internacional de investigadores de Steelcase ha identificado diversos temas espaciales y de comportamiento. Mientras que un espacio de trabajo no tiene un perfil universal si se mira desde las diferencias culturales, sí se puede establecer una dinámica común considerando una serie de factores para diseñar y optimizar el espacio.

OPTIMIZAR EL ESPACIO:

No es cuestión de reducir, es cuestión de replantear

En las ciudades donde los bienes inmuebles son altamente cotizados, las empresas que logran optimizar su espacio tienen una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Las organizaciones no pueden simplemente reducir las oficinas, sin tener en cuenta la productividad y el bienestar de sus empleados. Tienen que replantear el espacio, “re-pensarlo”, a la misma par que reducir.

Para optimizar el espacio se deben tener en cuenta diferentes factores culturales. ¿Los empleados hindúes son igual de reacios a los alemanes en cuanto a la densidad? ¿Los directivos chinos están igual de cómodos que los holandeses en espacios de trabajo no asignados? ¿Los empleados marroquíes esperan que sus oficinas sean igual de rígidas y estructuradas que las de sus compañeros en Europa? ¿Serían igual de productivos los empleados americanos que los hindúes en un espacio de trabajo muy ajustado?

En relación a la optimización del espacio, dos dimensiones juegan un papel crítico en el potencial para optimizar:

- 1) Tolerancia a la densidad de ocupación
- 2) Aceptación para trabajar en terceros espacios o fuera de la oficina.

Las organizaciones que persiguen maximizar cada metro cuadrado de sus inmuebles en estos mercados, tendrán diferentes barreras y oportunidades.

CHINA, INDIA, MARRUECOS, RUSIA

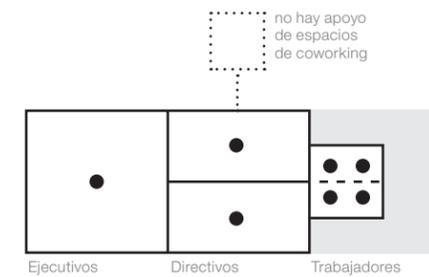
Un patrón es común en los países emergentes, China, India, Rusia y Marruecos, que son similares es su prioridad para los despachos de ejecutivos. Los ejecutivos deben presentar una impresión sobre el resto de la compañía, y no es aceptable que alguien les pierda el respeto en ningún momento, especialmente en China. En los países con un alto índice de distancia del poder, tanto los empleados como los propios líderes tienen expectativas de grandes

figuras para los jefes, con poder decisivo y autoritario – sus espacios físicos deben reflejar esta autoridad y poder. Trabajar en la pradera – u oficina abierta – con sus subordinados, por tanto, puede hacer que los líderes se sientan devaluados y hacer que los trabajadores se sientan incómodos. Como resultado, la reducción del despacho de los directivos será tomada con mayor resistencia en estos países.

Claro que hay excepciones dentro de este grupo; las diferencias únicas culturales e individuales de cada empresa siempre se deben considerar. Aún así, se pueden observar tendencias a nivel nacional. En Rusia, por ejemplo, los espacios de trabajo abiertos aparecen frecuentemente más pequeños. Un grupo reducido de empleados comparten un espacio que personalizan, y lo tratan como su espacio personal más hogareño dentro de la oficina. “En Marruecos, los empleados normalmente personalizan sus espacios personales, independientemente de su tamaño, a veces marcando sus sillas con etiquetas con su nombre, y otras reconfigurando el espacio en función de sus necesidades”, comenta Ilona Maier, diseñadora de interiores y investigadora sénior de Steelcase.

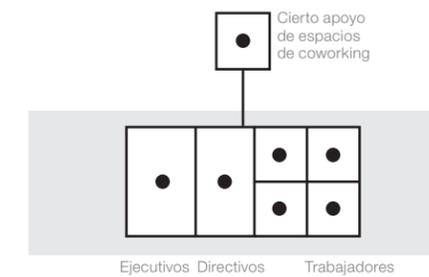
Lahade observa que los empleados hindúes ven su espacio designado como una representación de su rol en el trabajo. Según Lahade, los trabajadores hindúes se preguntan tres cuestiones para poder establecer su rol en una empresa: “¿Cuál es mi cargo?”, “¿Cuál es mi sueldo?” y “¿Dónde está mi mesa?”

RECOMENDACIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL ESPACIO:



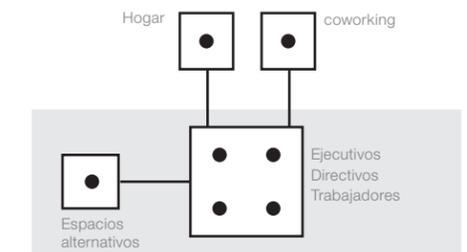
CN IN MA RU

En China, India, Marruecos y Rusia, que comparten una alta tolerancia a la densidad y son altamente jerárquicos, la optimización del espacio se logra casi en exclusiva comprimiendo el espacio por trabajador.



FR IT ES

Para países como Francia, Italia y España, que son menos tolerantes a la densidad y menos jerárquicos, la optimización del espacio se puede contemplar reduciendo espacios de trabajo tanto de despachos como de pradera, dando cabida a formas de trabajo alternativas, con cierto soporte de terceros espacios.



US NL GB DE

En Holanda, Reino Unido, Estados Unidos y Alemania, la optimización del espacio se puede ver incrementada gracias a estrategias de trabajo alternativas.



A culture's tolerance to density and acceptance to alternative work strategies will identify how to best optimize space in culturally-accepted ways.

El hilo conductor de cultura dominante entre estos cuatro países es la tolerancia ante espacios de trabajo con altas densidades, y una predisposición de los directivos para reducir los espacios con el objetivo de ahorrar costes. El diseño de los espacios de trabajo está menos regulado en estos países, permitiendo que las empresas experimenten con diferentes medidas para optimizar el espacio. Un ejemplo notable es Rusia, donde las numerosas regulaciones y códigos pueden ser contradictorios, dando lugar a diversas interpretaciones.

Beatriz Arantes, psicóloga e investigadora en Steelcase, ve una oportunidad en esto. “La reconciliación de la globalización con la identidad local está muy presente en los países emergentes” comenta. Habiendo experimentado cambios sin precedentes en los últimos años, estas naciones dinámicas crean formas creativas para que las tradiciones coexistan con las nuevas formas de trabajo, dice Arantes.

FRANCIA, ITALIA, ESPAÑA

Las naciones continentales europeas del estudio, exceptuando los Países Bajos, tienen patrones similares en cuanto a la optimización del espacio. Los trabajadores en Francia, España e Italia son menos tolerantes a espacios de trabajo con altas densidades que los países emergentes, pero los alemanes lo son aún menos. Necesitan espacios amplios, lo que prevalece en la cultura, y esto se ve reflejado en las leyes nacionales y europeas. Aun así, la asignación del espacio es más equitativo. Aun que los despachos para ejecutivos siguen siendo importantes, se van reduciendo

en tamaño, aunque siempre manteniendo su espacio privado, por su necesidad de establecer ciertas barreras.

El aumento de los costes inmobiliarios ha hecho que la optimización del espacio en Alemania, Italia, España y Francia sea cada vez más importante. Incluso las organizaciones más tradicionales con jerarquías muy presentes han comenzado a ejercer presión para reducir los espacios de trabajo de cada persona. Las nuevas formas de trabajo (trabajar desde el hogar o terceros espacios) están ofreciendo oportunidades. En concreto, en Alemania se ofrecen estas alternativas de trabajo flexible a trabajadores como recompensa ante su rendimiento o productividad. Aunque trabajar fuera de la oficina todavía no está muy extendido en estos países, una infraestructura de espacios de coworking y oficinas satélites, están emergiendo en las principales ciudades como una respuesta al abundante tráfico y el ahorro en costes que supone.

HOLANDA, GRAN BRETAÑA, ESTADOS UNIDOS, ALEMANIA

Los Estados Unidos, Gran Bretaña y los Países Bajos tienen altos niveles de individualismo, de acuerdo a la investigación de Hofstede, lo que se traduce en niveles de autonomía elevados y expectativas en el individuo. Como resultado, los espacios de trabajo diseñados para optimizar el espacio son progresivos, enfocados sobre todo a fomentar la innovación. En la búsqueda de la reducción de costes en un mundo competitivo y global, nos encontramos ante estos países que son adversos a altas densidades en los espacios, pero que están a

favor de probar nuevas ideas. Están resolviendo este reto de forma diferente; compartiendo mesas, usando espacios de coworking o trabajando desde el hogar. Los empleados se están empezando a acostumbrar a compartir sus espacios de una forma más democrática. En Holanda, por ejemplo, donde las jerarquías son más informales, los directivos normalmente ocupan las mismas mesas que los empleados. Estos tres países han experimentado una amplia variedad de espacios de trabajo dentro y fuera de la oficina, y han extendido el ecosistema de espacios mucho más allá que las propias barreras físicas de la oficina.

“Cuando la empresa Goldfish, dedicada al mundo de las tecnologías, realizó su primer venture tras estar tan sólo 5 años operativa, sufrió un aumento de 33 personas en su plantilla. Optaron por un innovador concepto, dice Annemieke Garskamp, diseñadora de interiores y investigadora en Steelcase. “100 empleados están compartiendo 26 puestos de trabajo equipadas con mesas de altura regulables para tareas de concentración, y una variedad de espacios alternativos para la socialización, colaboración y aprendizaje. Ofreciendo una amplia variedad de tipologías de configuraciones, añadido a la facilidad de trabajar fuera de la oficina, esta oficina ofrecía a los empleados tomar el control sobre dónde y cómo trabajar, en un espacio adecuadamente optimizado.”

ROMPER BARRERAS:

Desarrollar el ecosistema del espacio de trabajo

Hay un cambio fundamental en cómo trabajan las personas actualmente. Los trabajadores distribuidos trabajan cada vez más frecuentemente con compañeros que están por todo el mundo, lo que desafía el concepto de que el trabajo solo puede ocurrir durante el horario laboral. Con el objetivo de poder gestionar las diferencias horarias, y también unido al deseo de conciliar la vida laboral con la del trabajo, en muchos países el trabajo está sucediendo fuera de las oficinas.

El aumento de demanda por la colaboración creativa y la innovación ha probado que una organización rígida, con estructuras jerárquicas, es menos efectiva. Las organizaciones líderes se componen de equipos por proyectos, comités, comunidades e individuos, todos ellos estando conectados virtualmente y de manera física. Surgen nuevos espacios para poder trabajar: espacios de coworking, hubs de innovación, y terceros espacios construyen un nuevo ecosistema de espacios de trabajo.

Aun así, no todas las culturas tienen la capacidad o voluntad de adoptar estrategias de trabajo que incluyan horarios flexibles o trabajo distribuido. La cultura influencia como de amplio puede ser ese ecosistema. La preparación de expandir el ecosistema más allá de la oficina se puede evaluar analizando dos aspectos clave: la preferencia por separar la vida personal y profesional y la actitud ante la supervisión en el trabajo. Por ejemplo, en Alemania, donde el tiempo personal es sagrado, modificar el horario tradicional no ha llevado a gran resultado, en comparación con Estados Unidos, independientemente de las infraestructuras. En China, con la costumbre de trabajar bajo la constante supervisión, es poco probable que se puedan adoptar medidas como el horario flexible implantado en el Reino Unido en el corto plazo.



No todas las culturas tienen la capacidad o la disposición para adoptar las estrategias del espacio de trabajo que facilitan la flexibilidad y el trabajo distribuido. Los países preparados para expandir su espacio más allá de la oficina se pueden evaluar sobre dos factores clave; su preferencia por separar vida personal y profesional, y su actitud hacia la supervisión de los trabajadores.

REINO UNIDO, ESTADOS UNIDOS

En los Estados Unidos o en Gran Bretaña, el trabajo y la vida personal se mezclan y entrelazan, y la gestión por parte de los directivos se basa en la confianza. El trabajo puede suceder en cualquier lugar – la oficina, en el aeropuerto, en el coche... Melanie Redman, del equipo de investigación de Steelcase dice “No se trata tanto sobre el equilibrio entre vida profesional y personal, es más sobre la difusión de ambas.” La carrera de un profesional se está entrelazando de forma orgánica con su vida personal. En estos países, el ecosistema de espacios de trabajo se extiende mucho más allá de la oficina, teniendo cabida prácticamente en cualquier lugar, comenta Redman.

ALEMANIA, HOLANDA

Para países como Alemania y Holanda, esto crea una lucha entre el equilibrio adecuado entre la privacidad y la interacción entre compañeros, mientras también realizan trabajo en remoto y online. Considerando que los empleados en realidad están más tiempo trabajando cuando lo realizan en remoto, esto no solamente requiere las adecuadas herramientas tecnológicas, pero también soporte de diferentes organizaciones, gubernamentales o no, como por ejemplo para personas que deben combinar el cuidado de sus hijos, las tareas del hogar y su trayectoria profesional.

ECOSISTEMA DE REDES

En este ecosistema, los trabajadores tienen una paleta de opciones, pero la cultura determina cuáles son las más viables y apropiadas.



El trabajo sucede en cualquier momento y en cualquier lugar y los trabajadores en estos países adoptan fácilmente estas nuevas prácticas alternativas de trabajo.



Trabajar fuera de la oficina es su modo de vida. Después de muchos años de experimentar con oficinas en casa, los alemanes y holandeses se están moviendo a espacios de coworking para beneficiarse de las interacciones en comunidad.



***Espacios de coworking**
Un espacio alternativo que fomenta la creación de comunidad, normalmente para jóvenes emprendedores independientes.

Business centers
Oficinas individuales que se alquilan para compartir el espacio de la oficina, los servicios, el equipamiento, etc.

Terceros espacios
Coffee shops y bibliotecas.

FRANCIA, INDIA, RUSIA

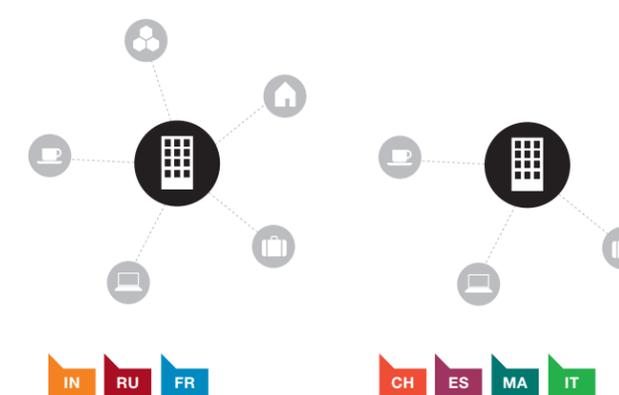
En Rusia, India y Francia el valor de gestión está basado en el control, pero esto se debe combinar con una borrosa diferencia entre la vida profesional y personal. Los empleados pasan su jornada laboral (y más) en la oficina. El trabajo distribuido no está extendido, pero el trabajo puede filtrarse a las horas más reservadas para la vida personal. Los centros de coworking o terceros espacios han surgido en las grandes ciudades en estos mercados, pero el número de personas que lo usan aún es minoritario. Los autónomos o freelancers son los usuarios más frecuentes de estos espacios, y no los empleados por cuenta ajena.

CHINA, MARRUECOS, ESPAÑA, ITALIA

En China, España o Marruecos, o incluso en Italia, los trabajadores prefieren mantener el trabajo dentro de la oficina. Hay poca demanda por ecosistemas de trabajo más extendidos. En China, donde el control de los supervisores está siempre presente, los trabajadores no esperan trabajar desde otros espacios alternativos, tal y como lo harían sus

SISTEMA JERÁRQUICO

En este ecosistema, el trabajo sucede únicamente en la oficina. Algunos trabajadores, basándose en su posición o actividad, pueden trabajar en localizaciones alternativas.



La oficina corporativa es todavía el principal destino para trabajar en estos países, pero se está transformando rápidamente el panorama urbano gracias a una emergente oferta de espacios alternativos.

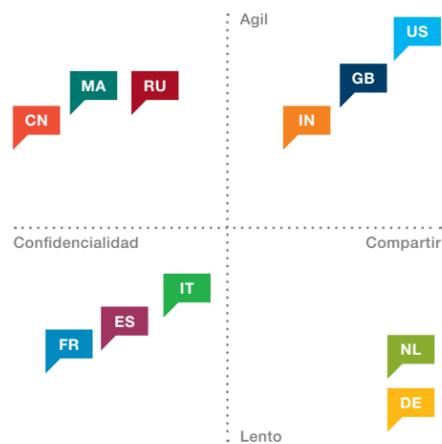
La necesidad de control y supervisión y la preferencia de separar la vida personal y profesional está limitando la práctica de estrategias alternativas.

compañeros británicos. Un modelo más práctico de gestión, además de la separación entre el trabajo y la vida personal, ha hecho que las prácticas de trabajo alternativas y un ecosistema de espacios de trabajo más amplio esté cada vez más extendido.

Los equipos distribuidos que colaboran con el objetivo de innovar es una realidad económica y estratégica para muchas organizaciones, pero solo es posible cuando el ecosistema de espacios de trabajo está en armonía con los valores de la empresa y la cultura del país. Comprendiendo los componentes dominantes del sistema de gestión y como se realiza la conciliación en una determinada cultura, los líderes y profesionales de diseño pueden comprender las barreras de implementar estrategias de trabajo alternativo en los diferentes mercados.

POTENCIANDO LA INNOVACIÓN: Colaboración creativa

¿Qué es lo que hace que una cultura esté más predispuesta a colaborar que otra? ¿Cómo pueden canalizar las empresas estas características hacia la innovación y la creatividad?



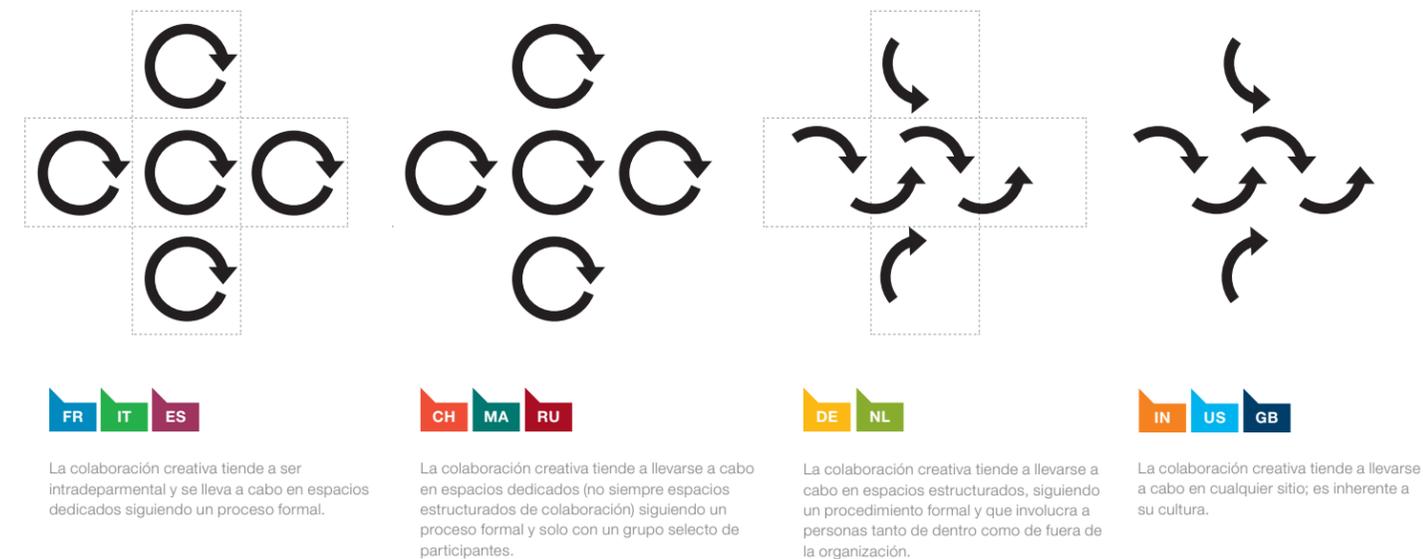
El nivel en el que una cultura está abierta a la innovación y a la colaboración se puede predecir comparando dos valores: la agilidad de la cultura, entendido como la resistencia o disponibilidad de los trabajadores al cambio, y cómo están de dispuestos a compartir o retener información.

Las condiciones óptimas para la innovación son complejas. “Un espacio de trabajo no se compone sólo de mobiliario”, expresa Yasmine Abbas, arquitecta e investigadora en NeoNomad. En un mundo donde la tecnología ha permitido que las personas puedan trabajar desde cualquier rincón del mundo, ir al trabajo de manera física tiene un significado importante. Abbas concluye: “El espacio trata sobre la creación de comunidad”

Un espacio que se crea para fomentar la innovación permite que las nuevas ideas fluyan y que liberen su potencial. Pero una configuración idónea para un espacio en Minnesota (EEUU), puede no funcionar igual de bien en Guangdong (China). El diseño debe tener en cuenta las raíces culturales; cómo está de abierta esa cultura a prácticas innovadoras y colaborativas. Y esto puede predecirse comparando dos tipos de comportamiento. Por un lado, la agilidad de una cultura se puede medir habitualmente observando la resistencia al cambio que esta tiende. Por otro, la predisposición a compartir información muestra ser un indicador de cómo de confortables se encuentra colaborado. Estos dos atributos ayudan a detectar posibles soluciones para diseñar espacios creativos y de colaboración que sean apropiados para cada cultura.

FRANCIA, ITALIA, ESPAÑA

Francia, Marruecos, Rusia, Italia y España pueden formar parte de un grupo de países en el que las interacciones son explícitas y suceden en espacios específicos. Esta investigación muestra como en las culturas con menor tolerancia a la incertidumbre, los trabajadores son más cuidadosos a la hora de compartir información con los compañeros y más reticentes a realizar cambios. De tal manera, los espacios y procesos de interacción necesitan ser más estructurados y explícitos. Los cafés y otros espacios informales pueden ser frecuentemente usados para la colaboración, pero requiere un nuevo conjunto de protocolos y ejecutivos que transmitan esos valores con el ejemplo, para que estos comportamientos sean realmente implementados.



La colaboración creativa tiende a ser intradepartamental y se lleva a cabo en espacios dedicados siguiendo un proceso formal.

La colaboración creativa tiende a llevarse a cabo en espacios dedicados (no siempre espacios estructurados de colaboración) siguiendo un proceso formal y solo con un grupo selecto de participantes.

La colaboración creativa tiende a llevarse a cabo en espacios estructurados, siguiendo un procedimiento formal y que involucra a personas tanto de dentro como de fuera de la organización.

La colaboración creativa tiende a llevarse a cabo en cualquier sitio; es inherente a su cultura.

INDIA, REINO UNIDO, ESTADOS UNIDOS

En países ágiles y colaborativos como Estados Unidos, Gran Bretaña e India, los procesos interactivos están abiertos y no están anclados a determinados espacios. Quizás, es predecible que un país celebre el concepto de “espacios abiertos” implique una cultura de colaboración y participativa. “La colaboración es iterativa, y normalmente un proceso informal. Se basa en las relaciones sociales, en conexiones informales, y en el número de interacciones que se tienen durante el día”, dice Julie Barnhart-Hoffman, una investigadora de Steelcase. India, que es un país de constantes cambios, muestra como una nación se puede adaptar nuevas tecnologías, para convertirse en un hub de negocios a nivel mundial. Incluso, según este país está adaptándose a constantes cambios sociales, las relaciones personales siguen siendo muy valoradas, haciendo que la colaboración sea fundamental para realizar negocios. Una mesa individual en una nación del sur de Asia puede convertirse en un espacio donde colaborar según Wenli Wang, participante del equipo de investigación sobre culturas de Steelcase.

CHINA, MARRUECOS, RUSIA

En China, las empresas se toman muy en serio la confidencialidad interna, lo que se traduce en que los empleados son extremadamente cuidadosos a la hora de compartir información. Mientras se fomenta la colaboración entre un departamento en concreto, los diferentes departamentos suelen estar muy desagregados entre sí. Por ello, no suelen existir espacios dedicados para la interacción entre departamentos. En una cultura alta en contexto, como es China, la colaboración de los compañeros chinos con otros compañeros de otras partes del mundo, puede ser mucho más fluida y productiva si el espacio está diseñado para incorporar video-conferencia, permitiendo a los trabajadores obtener información de la comunicación no verbal y otros elementos sobre el contexto de la situación.

Por ejemplo, las cocinas han sido tradicionalmente espacios importantes para los trabajadores en Rusia, pero frecuentemente sólo creaban espacios pequeños donde el aspecto funcional era más importante que la socialización. Cuando el equipo internacional de Sodexo abrió sus oficinas en Moscú, se equiparon las cocinas adecuadamente, con el objetivo de fomentar la socialización y penetración entre los compañeros.

ALEMANIA, HOLANDA

Alemania y Holanda comparten cultura profesional; son constantes y colaborativos. En estos países, la necesidad por el orden y una estructura se ve reflejada en los espacios que son específicamente diseñados para la colaboración. Catherine Gall, directora del departamento WorkSpace Futures en Europe de Steelcase ha trabajado de manera extensiva en Alemania, y comenta que los alemanes están muy predispuestos a compartir información con los compañeros, siempre cuando sea con una estructura clara. “Están acostumbrados a trabajar con consultores, pero prefieren que no haya cambios de última hora en sus planes. Su capacidad por colaborar es condicionado por el proceso establecido, y puede ser un problema para comunicarse nuevas ideas.” Los empleados comparten información de manera activa, pero sus interacciones tienen lugar en espacios estructurados, como reuniones o llamadas programadas.



Descifrando el código

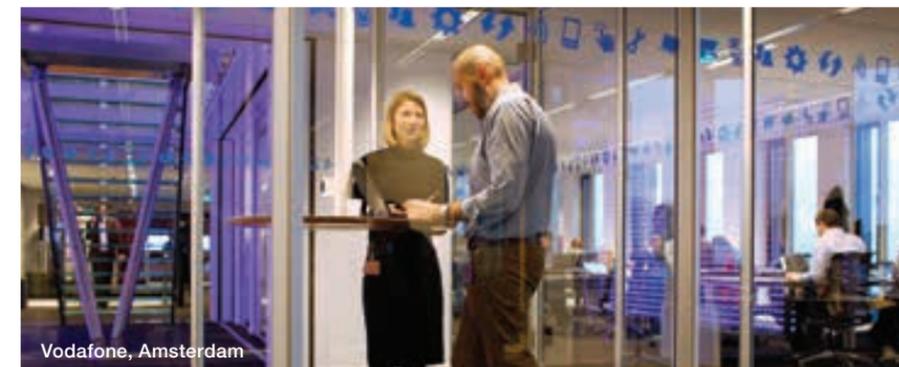
LOS RETOS CULTURALES QUE ENFRENTAN LAS COMPAÑÍAS MULTINACIONALES, Y CÓMO LE ESTÁN HACIENDO FRENTE

Las organizaciones globales que diseñan y gestionan sus entornos de trabajo para respetar los valores culturales, a menudo consiguen beneficios sustanciales - atraer y retener el talento, permitir a los equipos distribuidos ser más productivos, promover el bienestar de los empleados, y mucho más. Dado que las empresas tratan de poner en práctica una estrategia de trabajo, sus oficinas se han convertido en escenarios para la reproducción de las diferencias culturales. Muchas organizaciones tratan de exportar la misma estrategia del lugar de trabajo que funcionó en las oficinas centrales sin considerar cómo esos espacios se perciben en una cultura diferente. Todos necesitamos mesas y sillas, ¿no? ¿Qué podría ser tan diferente?

Comienza con la comprensión de los rituales sociales, las reglas explícitas e implícitas de las conductas, la jerarquía de las expectativas de los empleados, las necesidades y los requisitos legales, dice Gall Catherine, director de investigación de Steelcase, basado en París y líder de un estudio profundo de las culturas de los países y su impacto en el diseño de oficinas. "Tratar de descifrar la complejidad de las interrelaciones entre la cultura y el espacio puede ser abrumador, pero cuando las empresas no logran entender y considerar esta ecuación, sus lugares de trabajo son a menudo disfuncionales, estresantes y poco atractivos para los trabajadores".

"Cualquier proyecto que implica la creación de un nuevo entorno de trabajo o la transformación de uno ya existente conlleva un cierto riesgo", dice John Hughes, un director internacional de Steelcase en investigación y consultoría lugar de trabajo, (ARC por sus siglas en inglés). "Con los dos cambios de entorno más comunes de trabajo - reducir bienes raíces, o un cambio significativo en los estilos de trabajo - las empresas deben tener en cuenta los factores humanos. Sin tener en cuenta esto,

los empleados pueden ser muy lentos para aceptar nuevos estilos de trabajo o resistir las restantes. Es un asesino para la moral y afecta directamente el desempeño organizacional "Es sorprendente cómo algunas empresas efectivamente manejan grandes transformaciones: una encuesta de McKinsey & Company de más de 3.000 ejecutivos de todo el mundo descubrió que sólo una de cada tres empresas que sufren una transformación tienen éxito.



Hughes dice que toda transformación de ambientes de trabajo tiene cuatro partes clave:

- activamente involucrar al liderazgo
- involucrar al empleado significativamente
- diseñar soluciones que evolucionen con el tiempo basándose en el comportamiento del usuario
- un plan cuidadosamente planeado y ejecutado del manejo del cambio

Una multinacional de telecomunicaciones con sede en el Reino Unido con operación en veinte países, Vodafone tiene una estrategia de trabajo global que respeta las necesidades locales. "El ADN de Vodafone es evidente en cada oficina, pero no son clones de la sede del Reino Unido. No somos como los restaurantes McDonald's que se ven y sienten lo mismo en todas partes. Vodafone es una familia y hay una semejanza de país a país, pero no son gemelos idénticos", dice Billy Davidson, director inmobiliario global.

Vodafone cuenta con una guía de diseño en un sitio web de colaboración interna que se utiliza por los administradores de

la propiedad de la empresa en todo el mundo. La guía contiene los estándares corporativos para la adquisición de bienes raíces, contratos públicos y las normas del lugar de trabajo tales como la densidad de la oficina, la elección de los muebles, y las paletas de colores basados en la marca Vodafone. "Le da a cada oficina local la oportunidad de innovar dentro de las fronteras, a una proporción de 80/20. Con base en la guía, pueden adaptar su lugar de trabajo a las necesidades de empresas locales." nota Davidson.

Por ejemplo, Vodafone ha abierto una nueva sede en Ámsterdam en enero de 2012, que consolidó y se reemplazó tres oficinas diferentes en la ubicación. "Eso significa cambiar la cultura de la organización, por lo que era fundamental lograr que el personal se involucrara en el proceso de planificación e implementación de los cambios", dice Hughes. El equipo ARC realizó entrevistas con el personal, y celebró talleres de un día de duración para que los empleados se involucraran en el proyecto.

Las expectativas de la dirección y el personal fueron cuidadosamente evaluados y comparados, y el comprender que la gerencia y los empleados estaban alineados y donde divergieron mostró donde se requería el mayor esfuerzo.

Ambos grupos querían ver más trabajo en equipo en la organización y dar oportunidad para que los trabajadores asuman una mayor responsabilidad individual para su desempeño. Se imaginaron una mano de obra más móvil en un entorno de trabajo más flexible.

La administración participó en talleres de liderazgo, comunicó los planes para su personal, y quizás lo más importante, aprendió a manejar una fuerza de trabajo más móvil, en particular, la forma de medir los resultados en lugar de utilizar medidas más tradicionales como las horas. "Con base en las aportaciones de nuestro personal y la administración en Holanda, hemos creado un espacio piloto a largo plazo para poner a prueba la estrategia global de Vodafone en Ámsterdam y probar muchas de las estrategias de diseño de centros de trabajo que más tarde se llevarían a cabo en nuestro hogar permanente" dice Paul Smits director global de efectividad organizacional y cambio para Vodafone.

"La oficina de Vodafone en Italia, probablemente no adoptará el modelo misma estrategia del lugar de trabajo como Holanda, pero ese es el punto. La edad del equipo de Ámsterdam y la visión de liderazgo allí era diferente de la de Italia, y cada uno de ellos desarrolló la clase de oficinas que necesitan", dice Davidson.

“La oficina de Vodafone en Italia, probablemente no adoptará el modelo “misma estrategia del lugar de trabajo” como Holanda, pero ese es el punto.”

BILLY DAVIDSON, director global de patrimonio, Vodafone

Manejo del cambio cultural

Administrar el cambio cultural de Vodafone NL fue un poco complicado. "Teníamos que asegurarnos que nuestros empleados estaban listos para dar el paso a una manera más móvil de trabajo y un nuevo entorno de trabajo", dice Smits. Involucrar a los empleados en el proceso de planificación es importante, pero también lo eran un conjunto de recursos creados como parte de los esfuerzos de gestión del cambio, incluyendo:

- ▶ una sitio de información en intranet con visitas virtuales del nuevo espacio
- ▶ los empleados podrían probar el espacio
- ▶ unidades de prueba y capacitación con nueva tecnología
- ▶ entrenamiento y capacitación para gerentes
- ▶ reuniones del personal con liderazgo para discutir la jugada
- ▶ un evento de lanzamiento en el nuevo espacio antes de la mudanza
- ▶ asistencia de Reubicación para la los que se desplazan a la ciudad
- ▶ una folleto de orientación acerca del nuevo entorno de trabajo y los alrededores del barrio de Ámsterdam

El proyecto de Ámsterdam Vodafone demuestra lo que Hughes llama un "estira" gestión del cambio: Los líderes definen el propósito estratégico y los principales cambios de comportamiento necesarios, mientras que los usuarios definen las necesidades para el nuevo entorno de trabajo. "Es importante generar entusiasmo por el futuro de la empresa y que los empleados compartan la emoción con sus colegas y muestren cómo las nuevas formas de trabajo les ayudarán a hacer su trabajo."

Una estrategia "empuje" tiene un enfoque diferente. Los empleados no están necesariamente involucrados en la definición de lo que necesitan en un nuevo entorno de trabajo y en su lugar se informal las razones para el cambio, qué beneficios tendrán, y se dan actualizaciones de estado. La atención se centra en la comunicación y la formación, como la forma de trabajar en el nuevo entorno. "Puede ser eficaz en algunas organizaciones, especialmente en las culturas más tradicionales que son más impulsadas de arriba hacia abajo, pero una estrategia empuje no es garantía de satisfacción o aceptación por todo el mundo", dice Hughes. "No es inusual que las compañías mezclen estrategias estira y empuje para adaptarse a las culturas locales y de organización."

Ve un video del espacio de trabajo de Vodafone en Ámsterdam:



<http://go.steelcase.com/7fNbCh>



“Es sorprendente, en realidad, lo bien y lo rápido que la gente se ha adaptado a todos los cambios que hemos hecho”, señala Smits. “Le das a la gente el apoyo a través de la transición, vigilas las directivas un poco sin tener que sobrepasarse, y dejas que la gente sepa que vas a revisar esas políticas, y si hay problemas lo ajustará”.

PAUL SMITS, global director, organizational effectiveness, Vodafone

Construyendo puentes entre océanos, países y culturas

Los proyectos trans-culturales, tales como las fusiones y adquisiciones de empresas de diferentes países, complican la planificación lugar de trabajo. Izabel Barros, una consultora senior de ARC en América Latina, trabajó con Siemens, la empresa alemana de electrónica y telecomunicaciones con sede en Alemania, y Nokia, la finlandesa de telecomunicaciones, en una operación conjunta - Nokia Siemens Networks - con oficinas en Brasil y Chile.

"En primer lugar, nos aseguramos de que, junto con su empresa de diseño, Moema Wertheimer Arquitetura de Sao Paulo, entenderíamos claramente la cultura organizacional de Siemens y Nokia, la cultura del país sede, y las culturas de Brasil y Chile. Exploramos las diferencias no sólo entre las empresas y los países, sino incluso entre las oficinas en Río de Janeiro y Sao Paulo. Sólo después de que teníamos los temas identificados pudimos sumergirnos en lo que realmente querían para la nueva cultura organizacional de la compañía y la estrategia de trabajo".

El objetivo era aplicar una estrategia global de trabajo en diferentes ubicaciones (Nokia Siemens Networks opera en 150 países), con algunos ajustes por las normas locales.

Barros y su equipo trabajaron con representantes de todos los departamentos para

contribuir al proceso de planificación. Un sofisticado programa de gestión del cambio ayudó a los empleados a entender los nuevos procesos de trabajo y medio ambiente de trabajo, conocido como "La Oficina Moderna", que "impulsa la cultura empresarial hacia una de trabajo en equipo, colaboración e interacción. Esto es crítico para empresas de alta tecnología que tienen éxito o fracasan en función de sus ideas y su capacidad para crear propiedad intelectual ". Esto significaba que los trabajadores, entre ellos la gerencia media y alta, tendrían que cambiar la forma en que hacían su trabajo. Estaciones de trabajo individuales, por ejemplo, debían ser más pequeñas y estar más cerca para fomentar una mayor comunicación y colaboración, mientras que las oficinas privadas cambiarían de tamaño, o utilidad, o desaparecen por completo, en función de las necesidades locales.

"Trabajamos con los mandos medios para que pudieran adoptar la idea de oficinas más pequeñas, en espacio abierto, ir a los lugares de mayor privacidad, y así sucesivamente. También ayudamos a la gente a aceptar más la responsabilidad de cómo y dónde trabajaban, como una manera de fomentar una mayor independencia", dice Barros.

“A menudo son miembros inesperadas de distintas jerarquías que intensificar y hacer una diferencia en el impulso de cambio y, a veces empujando el nuevo cambio de mas allá de lo que la dirección ejecutiva creía posible.”

IZABEL BARROS, consultor sénior de ARC, Steelcase



Nokia Siemens, San Palo

La clave es el involucramiento

Involucrar profundamente a los empleados en el proceso es clave en el éxito de los cambios organizacionales. "Solía ser que los altos mandos eran los catalizador del comportamiento. Los negocios actualmente son más complejos y cambiar el comportamiento es más exitoso cuando se involucran las redes humanas de la organización. A menudo son miembros inesperadas de distintas jerarquías que intensificar y hacer una diferencia en el impulso de cambio y, a veces empujando el nuevo cambio de mas allá de lo que la dirección ejecutiva creía posible" señala Barros. "Al involucrar a los usuarios en el proceso de planificación del lugar de trabajo, se obtiene un ambiente de trabajo más apropiado culturalmente, así como una temprana y más profunda aceptación por parte de todos".

El plan de gestión de cambio de Nokia Siemens Networks incluía preparar detallados protocolos para el uso del cada uno de los nuevos espacios de trabajo. Áreas de proyecto, salas de videoconferencia, cabinas telefónicas, lounges, espacios de café y estaciones individuales (la mayoría sin asignar) – se explicaron a detalle con sugerencias de uso, cuales podrían ser reservadas y cómo, etc.

Los talleres exploraron los beneficios del nuevo ambiente en un folleto de 16 páginas incluyendo una explicación de "La Oficina Moderna", como el trabajo intelectual está cambiando y la manera en que el nuevo ambiente lo soporta. Los materiales fueron producidos en el idioma local e inglés, en reconocimiento a la cultura local y para acelerar el proceso de adopción de los nuevos estilos de trabajo.

Si vas a hacer cambios dramáticos en el espacio de trabajo y en cómo la gente trabaja, los líderes en todos los niveles deben involucrarse en la planeación e implementación del cambio. En la oficina de Sao Paulo, por ejemplo, ni siquiera el presidente de la compañía tenía una puerta en su oficina. La gestión del cambio involucra a todos los niveles de la organización, pero empieza desde arriba," dice Barros.



Accenture, Tokyo

La tensión global/local

Aun para compañías con influencia en muchos países y culturas, las estrategias globales del espacio de trabajo deben ser ajustadas a las necesidades locales. La firma multinacional de consultoría Accenture, con clientes en más de 120 países, trata con este tema constantemente. "De alguna manera, la cultura de Accenture triunfa sobre la cultura local. Tenemos mucha movilidad en nuestra fuerza de trabajo y un enfoque hacia el trabajo descentralizado y distribuido: un proyecto que se pudo vender en Estados Unidos, se diseñó en Manila, y construyó y operó a través de centros de distribución en India, por ejemplo," dice Dan Johnson, director global de inmobiliaria para Accenture. "Además, nuestros clientes, que como Accenture son principalmente de alcance mundial, se espera un alto nivel de consistencia de nosotros si trabajan en una oficina de Accenture en Chicago, DC, Varsovia, o Sydney."

Sin embargo la búsqueda de la consistencia a través de la corporación no debe ser confundido con consistencia a través de fronteras. Patrick Coyne, director global de soluciones de espacio para Accenture, dice que las compañías con frecuencia cometen el error de utilizar los mercados para definir geografías. "No puedes dibujar fronteras alrededor de un grupo de países simplemente porque así definiste un mercado. Eso es desestimar la complejidad de la geografía y los países involucrados. Aunque el mundo se está haciendo más pequeño, es importante entender que el trabajo en Japón es diferente al de Rusia."

Las oficinas de Accenture reflejan ideas locales y globales. "Nuestra estrategia de espacio de trabajo se enfoca en promover la colaboración y la innovación con un espacio físico

consistente, una misma apariencia y el balance entre la cultura corporativa y la local," dice Johnson. Por ejemplo, en Tokio, Accenture optó por cerrar una oficina en el centro, abrir una segunda oficina para soportar a los colaboradores que se encontraban más lejos del centro, e implementar un programa de trabajo desde casa. Este enfoque redujo el gasto de bienes raíces en un mercado caro y mejoró el desempeño general y efectividad.

Manejaron el cambio a través de mesas redondas con miembros del staff que ayudaron con la planeación de los cambios, boletín de noticias, y un comité de usuarios para la reubicación de la nueva oficina en Yokohama y la implementación de nuevos procesos de trabajo. No todos los cambios fueron positivos, admitió Johnson. "Para algunas personas, la mudanza a Yokohama significaba más tiempo en el traslado. Pasamos mucho tiempo

hablando con ellos acerca de eso y una cosa que hicimos para manejar la respuesta fue implementar un programa de trabajo a distancia que permitía que la gente trabajara en casa uno o dos días a la semana. También analizamos cambios de horarios y turnos para minimizar la desorganización. Cuando unes todos estos mensajes tiene un impacto positivo en el proyecto."

La juventud y la tecnología lo hacen más fácil

Johnson hizo notar otros dos factores que pueden ayudar a los cambios en el ambiente de trabajo. Primero, la demografía. El promedio global de la fuerza laboral de Accenture, es joven: casi dos tercios Generación Y, un tercio Generación X, y alrededor de 3% de Baby Boomers. Alrededor del 70% de la fuerza laboral ha estado con la compañía por menos de 5 años. "A medida que crecemos, queremos entornos que estimulen a los jóvenes. En algunos lugares, estamos desafiando algunos paradigmas habituales en torno al liderazgo y la jerarquía, pero intencionadamente, porque es muy importante para nuestra cultura como organización, y nuestra demografía de la fuerza laboral nos dará la oportunidad de tomar algunos pasos bastante progresistas".

El segundo factor es la tecnología. "El nivel de consistencia y el número de herramientas que lo hacen más fácil es dramáticamente diferente de hace tan sólo un par de años. Típicamente tenemos equipos globales de gente de varias locaciones en el mundo y funcionan bien juntos," dice Johnson.

A los colaboradores de la oficina de Yokohama, la tecnología los ha ayudado a ser más eficientes y autónomos en su trabajo. Regularmente colaboran usando videoconferencia con colegas en la oficina del centro de Tokio. Una mayor transición de medios impresos a digitales está en camino. El programa de trabajo a distancia también ha tenido mucho éxito; el 96% de los empleados dice que ha mejorado su nivel de satisfacción y el 58% reporta un mejor balance vida/trabajo gracias al programa.



Accenture, Tokyo

“Los equipos de trabajo, la colaboración espontánea, son importantes independientemente de lugar del mundo donde te encuentres.”

BILLY DAVIDSON, Vodafone

People Matter Most

Las medidas post-ocupación son de rutina para Accenture y otras compañías involucradas en cambios en el espacio de trabajo y son un ingrediente necesario en la gestión del cambio. Johnson dice que Accenture “recientemente terminó evaluaciones de post-ocupación en nuevas oficinas alrededor del mundo y los puntajes varían un poco, probablemente por razones culturales, pero estamos viendo mejoras dramáticas en cosas como la creación de redes y tutorías que serán importantes en todas las culturas. El trabajo en equipo, la colaboración espontánea, esas son las cosas que serán importantes, donde sea que te encuentres en el mundo.”

Como las organizaciones trabajan en equipo y como colaboran, puede variar. “No podemos ir a Italia, Alemania, Francia, o cualquier otro país y decir, ‘Tienes las mismas oficinas que las de Gran Bretaña.’ o ‘Tienes que usar Holanda como el ejemplo,’ porque simplemente no funcionará en todas partes,” dice Billy Davidson de Vodafone. “La colaboración espontánea, el trabajo en equipo, será lo importante en todas partes.”

“En lugar de eso promovemos la creatividad a través de fronteras.” Vodafone promueve que todos los países incluyan fotos de los últimos proyectos en el sitio de diseño como manera de compartir ideas entre los gerentes de inmobiliaria.

Accenture ha investigado el valor de que los empleados entiendan la estrategia respecto al espacio de trabajo y su desempeño. “Es empezar con el pie izquierdo si un proyecto sólo se ve como un costo operativo. Se trata de involucrar a la gente, y asegurarse que todos entiendan donde está la compañía hoy y como trabajamos, y aún más importante, cómo trabajaremos mañana.

El proyecto Yokohama de Accenture llevaba el sobrenombre de Proyecto Darwin, en honor del famoso naturalista. También parafrasearon el sentimiento de Darwin para inspirar a la gente, y que puede servir para cualquier organización que quiere crecer y prosperar: “No es sólo la especie más fuerte la que sobrevive, sino también la más inteligente. Esa es la más adaptable al cambio.”

Culture Code:

El Equipo de Investigación

Entender el comportamiento humano en el espacio de trabajo es el principal objetivo del equipo de Workspace Futures en Steelcase. Sus ocho miembros multiculturales e internacionalmente distribuidos, recientemente dedicaron su tiempo a estudiar de primera mano, cómo la gente trabaja en distintas partes del mundo. Su trabajo está enfocado a entender las importantes implicaciones de la cultura en el diseño del espacio del trabajo y cómo las compañías pueden aprovechar estos insights para proporcionar espacios de trabajo efectivos en un mundo global de negocios.

El equipo, basado en Norte y Sudamérica, Europa y Asia, utiliza muchas técnicas basadas en las ciencias sociales. Adicionalmente a la investigación de campo, también colaboran con líderes de negocio, diseñadores y expertos en ciencias sociales en distintos países para desarrollar un conocimiento amplio y profundo de la materia.

Curiosamente, el equipo se ha convertido en un microcosmos del mismo tema que estudian – ¿cómo construir puentes entre las diferencias culturales de equipos distribuidos por el mundo para crear confianza y relaciones de trabajo altamente efectivas?



Beatriz Arantes es especialista en psicología de la emoción y el comportamiento humano y cómo se relacionan con el trabajo y los entornos de trabajo. Tiene un título en psicología, así como en estudios Portugueses y Brasileños en la universidad de Brown. Estudió psicología clínica y organizacional en la Universidade Federal de Santa Catarina en Brasil y obtuvo maestría en psicología ambiental aplicada de la Université René Descartes en Francia.

Izabel Barros es una experta en el desarrollo de estrategias centradas en las personas mediante la innovación y la efectividad organizacional. Tiene más de 20 años de experiencia como profesora y consultora profesional, dando servicio a clientes globales para aplicar estrategias y soluciones en las áreas de dirección, innovación del entorno de trabajo y gestión del cambio.

Es políglota (inglés, portugués, español, francés) y tiene un Ph.D. del Instituto de Diseño en el Illinois Institute of Technology. También es una ingeniera especialista tanto en el desarrollo de productos como en la ingeniería de procesos y está certificada por PROSCI en gestión del cambio.

Catherine Gall dirige al equipo de Workspace Futures. Tiene más de 20 años de experiencia en servicios de consultoría empresarial relacionada con la interacción de espacio y cultura, trabajando con empresas y realizando estudios sociales y de organización y diseño de investigación laboral.

Ella ha vivido y trabajado en Francia, Estados Unidos y Alemania. Es francesa nativa, graduada por la Strasbourg School of Management y también estudió diseño y desarrollo de productos en la Stirling University en Escocia.

Annemieke Garskamp tienen más de 20 años de experiencia en desarrollo, diseño y consultoría de los espacios de trabajo, colaborando con múltiples equipos de diseño de interior y consultores de espacio de trabajo.

Después de graduarse de la Ecole Supérieure des Arts Modernes de París, fue al College of Architecture, HBO Engineering y Open University, Business & Management, en Amsterdam. Con experiencia en varios países Europeos, habla alemán, inglés, francés y holandés.

Sudhakar Lahade ha llevado a cabo investigación centrada en el usuario en el espacio de trabajo durante más de 15 años y ahora dirige las iniciativas de crecimiento en Steelcase.

Nacido y criado en India, Lahade trabajó en Mumbai por más de ocho años al inicio de su carrera. Graduado de la Universidad de Mumbai, tiene maestría en diseño tanto del Indian Institute of Technology en Bombay como por el Illinois Institute of Technology.

Ilona Maier es desarrolladora senior en aplicaciones y marketing avanzado, con gran experiencia en Francia, Alemania, Malasia, Marruecos y Rusia. Como pensadora conceptual, utiliza los insights que tienen base cultural para crear aplicaciones, herramientas de diseño y conceptos iniciales que puedan efectivamente apoyar el diseño del espacio de trabajo.

Tiene un título en ingeniería, arquitectura y diseño interior de la University of Applied Sciences en Rosenheim.

Melanie Redman es especialista sobre el comportamiento del cerebro, es experta en el estudio de la cultura y también artista e investigadora. Después de obtener su título en estudios rusos e internacionales en la Universidad de Emory, estudió artes gráficas en el Purchase College of Arts, SUNY.

En Steelcases, Melanie dirige la investigación centrada en las personas en varios mercados incluyendo los entornos sanitarios y las compañías pequeñas. Recientemente ha concluido un estudio profundo acerca de la generaciones post 80's en China.

Wenli Wang es el líder del equipo de investigación de Steelcase en Asia Pacífico. Ha participado en proyectos enfocados a los entornos de oficina en Asia, así como los entornos sanitarios y de educación superior en China. Adicionalmente, tiene un papel importante en la investigación de la Generación Y en India y las generaciones post 80's en China.

Se graduó en economía en la Vanderbilt University.

Yasmine Abbas es una arquitecta francesa y consultora que trabaja con el equipo de Workspace Futures de Steelcase, y ha contribuye en la revista 360. Ha estudiado y trabajado en Marruecos, Francia, Estados Unidos, Dinamarca y Emiratos Árabes en los campos del arte y la arquitectura, la cultura en los negocios y la sostenibilidad.

Se graduó en Paris Val de Marne y obtuvo un título en ciencias y estudios de arquitectura en el Massachusetts Institute of Technology, así como un doctorado en la escuela de diseño de Harvard.

LECCIONES APRENDIDAS

En el nuevo mercado global, el trabajo está migrando a nuevas localizaciones y como resultado, las culturas están chocando entre sí. Los líderes de negocios, profesionales de bienes raíces, arquitectos y diseñadores, tienen que pensar en nuevas maneras de cómo diseñar ambientes de trabajo aptos para las culturas. Aunque no existe un paso a paso universal, o plano guía, la investigación de Steelcase ha encontrado insights de alto nivel para tener éxito en donde sea que se apliquen.

No asumas que puedes trasplantar los estándares del espacio de trabajo tal cual de un país a otro; encuentra el balance adecuado entre local y global.

Tener un impulso común es importante para cualquier organización multinacional, y aprovechar las diferencias locales requiere personalización que considere las necesidades y los deseos predominantes.

La dependencia de poder, por ejemplo, es un factor muy relevante en la mezcla. Las personas con cultura relativamente independientes requieren procesos y espacios de trabajo igualitarios, mientras que las personas en las culturas que dependen de figuras de poder tienen necesidades emocionales de una jerarquía visible. Del mismo modo, para las personas en culturas que son muy intolerantes a la incertidumbre, la seguridad es un gran aliciente así, la "propiedad" de un espacio de trabajo individual es probablemente importante, mientras que en otras culturas los logros pueden ser el factor de motivación más fuerte, que puede ser apoyado por los espacios de trabajo de alto rendimiento donde hay fácil acceso a las personas, la información y el trabajo en curso siendo visible para la retroalimentación.

Como las personas expresan la emoción, liberan tensión y se comunican entre sí están entre algunas otras dimensiones importantes de la cultura que afectan profundamente el diseño de un espacio de trabajo eficaz. Si las organizaciones globales quieren lograr un alto nivel de éxito, es importante diseñar espacios de trabajo funcionales.

Independientemente de tu ubicación, invierte en el espacio de trabajo para alcanzar tus objetivos de negocio en el contexto cultural.

Por su gran capacidad de afectar la motivación, satisfacción y bienestar, así como la eficacia en los procesos de trabajo, el espacio donde la gente trabaja es una inversión que puede ayudar u obstaculizar la habilidad de una organización de alcanzar sus objetivos de negocio en cada localización. Los espacios adecuados pueden sacar lo mejor de los empleados, reconciliando diferencias culturales y capturando el valor de cada persona como una fuente de fuerza que contribuye al éxito en conjunto.

Al mismo tiempo, diseñar el espacio pensando en la cultura no significa cambiar las prioridades de los objetivos de negocio. El diseño del espacio de trabajo debe de correlacionarse con los asuntos estratégicos que enfrenta la organización, abordando tendencias actuales y emergentes de un modo culturalmente apropiado.

Diseña para la colaboración donde sea que te ubiques.

La globalización, la complejidad y la apuesta por la innovación se han convertido en una tendencia actual y futura de cualquier empresa, en cualquier lugar. Las diferentes culturas se están adaptando a ello y a practicarlo de manera diferente, pero es indiscutible que es la forma en que el mundo del Siglo XXI va a funcionar. Construir comunidad, e inspirar el flujo y confianza deben ser gestionados para lograr una colaboración exitosa, y el espacio de trabajo desempeña un papel fundamental. La necesidad de pertenecer y el creciente deseo de estar conectado - tanto física como virtualmente - requieren espacios de trabajo que ofrecen el mejor conjunto de opciones y experiencias para apoyarlo.

Tómate tiempo para aprender la cultura antes de hacer negocios en otro país.

Todo tendrá mucho más sentido, más rápido, si lo haces. Trabajar para una compañía multinacional hoy puede ser muy similar a trabajar para las Naciones Unidas - requiere diplomacia, tacto y sensibilidad, así como nuevos modelos de interacción y dependencia organizacional.

Los valores culturales y normas tienen una gran influencia en la actitud que se tiene sobre la cultura de la compañía. Ser inteligente respecto a la globalización es ver el mundo desde otra perspectiva. Ya sea un asunto de religión, roles de género, códigos de vestimenta, gastronomía u otra dimensión, es importante darnos cuenta que la cultura está arraigada profundamente en la individualidad de cada persona. Hacer juicios es limitativo y construye fronteras; entender otras culturas como diferentes, en lugar de mejores o peores, crea oportunidades.

Usa el pensamiento basado en diseño para equipar pensando en necesidades locales y globales.

Cada vez que surge un problema complejo, el proceso de pensamiento basado en el diseño ha demostrado ser una herramienta eficaz que permite que surja el pensamiento creativo. Te permite ver un problema de manera integral, a través de una lente microscópica para examinar las piezas y una lente telescópica para ver los patrones y la imagen más grande. Al deconstruir y reconstruir los componentes clave de cualquier desafío, nuevas ideas sobre las interrelaciones pueden surgir, apoyando un entendimiento efectivo de los grandes temas en las soluciones locales.

Involucra y aprovecha las experiencias locales.

No importa cuánto sepas, las personas que han vivido y trabajado dentro una cultura saben más. Si se trata de un tema importante como la ubicación del sitio o la preparación de un líder para una misión internacional, o un detalle significativo como la elección de colores para un lugar de trabajo que llevan sin connotaciones culturales negativas - no hay sustituto para la consulta con los socios que entienden a fondo las tendencias locales y matices, y pueden ayudar a asegurar que sus empleados participen de manera efectiva.

APLICACIÓN DE INSIGHTS

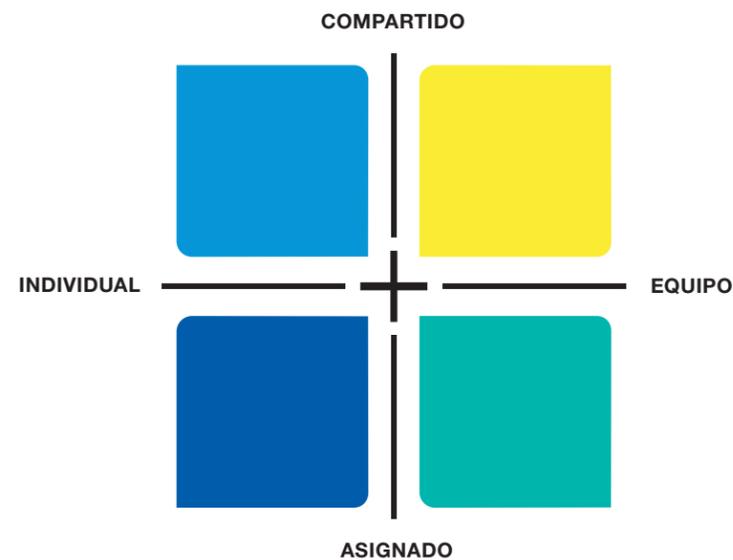
Creando un espacio de trabajo enfocado en el futuro.

Un espacio de trabajo que proporciona soporte a las formas en que las personas trabajan en la actualidad, a la vez que anticipa las necesidades del futuro, es lo que Steelcase denomina **Un Espacio de Trabajo Interconectado**.

Este espacio permite aprovechar las oportunidades del mercado interconectado, ya que está diseñado para aumentar las interacciones sociales, espaciales y de información entre las personas.

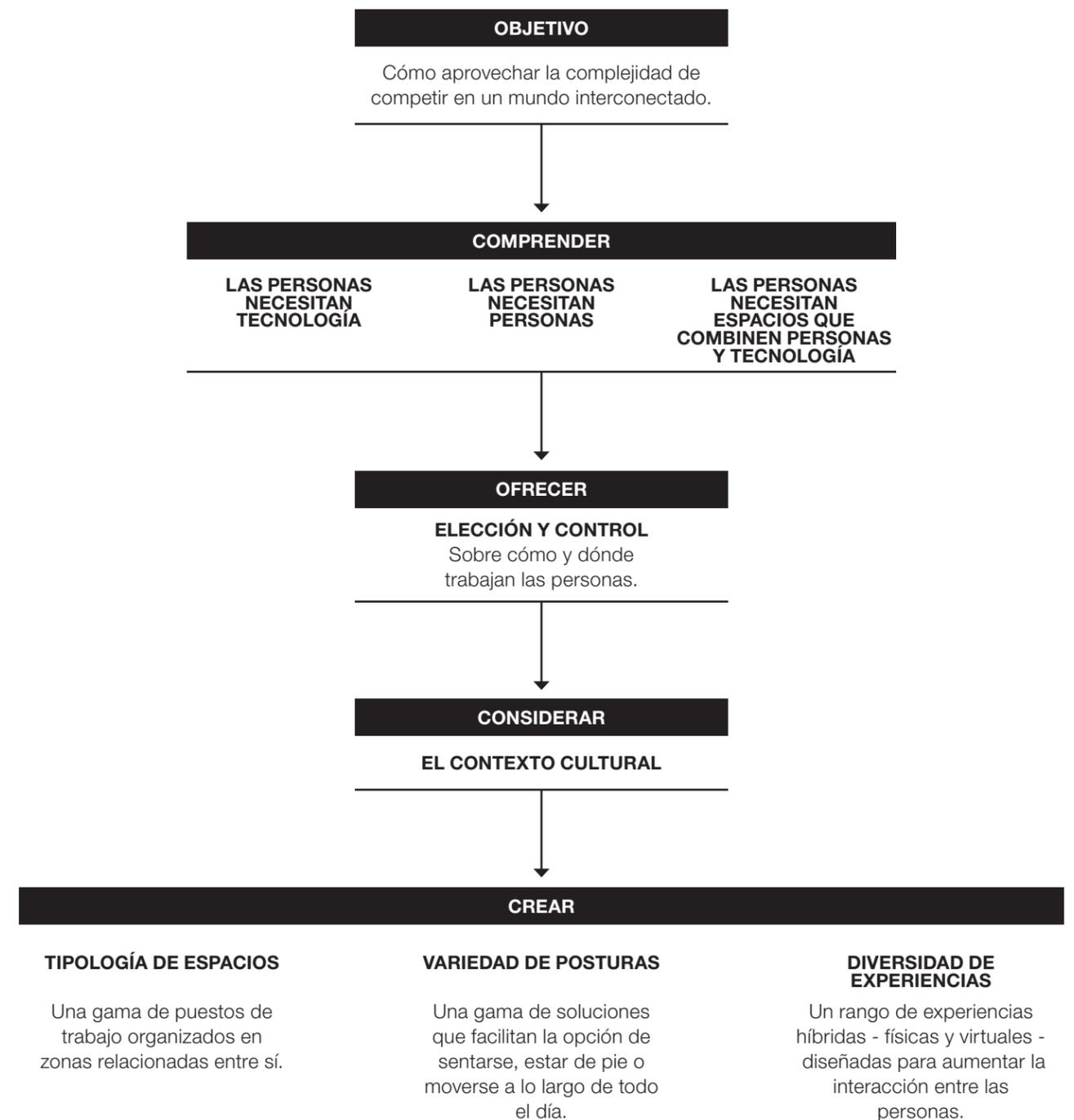
Ofrece la elección y el control sobre espacios que mejoran el bienestar físico, social y cognitivo de las personas, y proporciona un rango de espacios diseñados para todas las formas de trabajo.

Es un espacio de trabajo que amplifica la productividad de las personas, equipos y organizaciones.



Esta estructura proporciona una metodología para crear y evaluar el espacio de trabajo pensado para un mundo interconectado. Reconoce que las personas necesitan hacer tanto trabajo individual como de grupo. Y también rompe el paradigma de que todos los espacios individuales deberían asignarse o pertenecer a alguien, o que todos los espacios para grupos deberían compartirse. La gama de espacios en el mundo interconectado necesita apoyar los trabajos de concentración, colaboración, socialización y aprendizaje.

El Espacio de Trabajo Interconectado



**FOR
THE NEW
WORK
DAY**

coalesse®

Visalia Sofa –
por Coalesse

Sebastopol Tisch –
por Emilia Borgthorsdottir

**Cruzando fronteras.
El trabajo y la vida se fusionan.**

Los productos de coalesse están íntegramente diseñados para mejorar la calidad de vida en este cruce de fronteras. Nuestras soluciones son cómodas, elegantes y bellamente artesanales pensando en la intersección entre la vida en la oficina y en casa o allí donde las personas se sientan inspiradas para trabajar.



SOSTENIBILIDAD AL DÍA

Una mirada a personas y organizaciones que están consiguiendo un mundo mejor.

Sueña a lo grande

Talleres en Canadá, Méjico y los Estados Unidos a líderes del pensamiento a imaginar el futuro de la sostenibilidad.

Ese fue el reto planteado a líderes de opinión durante una serie de talleres llevados a cabo por Steelcase en algunos países de América, durante la primavera y el verano. Estos talleres fueron diseñados como parte de la celebración del centenario de Steelcase bajo el lema "100 sueños. 100 mentes. 100 años." Este proyecto busca reunir sueños e ideas alrededor del mundo acerca de distintos temas. Estos talleres unieron a mentes de la comunidad de diseño, de la formación, de negocios y organizaciones sin fines de lucro para colaborar y soñar acerca la perspectiva del futuro en los temas de cultura, economía y medio ambiente.



Los participantes observaron el documental titulado "Un Día", realizado como parte de la celebración. El cortometraje captura los sueños de niños de 10 años a quienes se les dio la tarea de imaginar como sería su futuro. Su imaginación sin límites ayudó a poner en contexto y fomentar a que los participantes contestaran la pregunta, "¿Y si...?".

En conjunto, los equipos retaron y reinventaron sistemas arraigados, se atrevieron a imaginar grandes cambios, y ofrecer esperanza para un futuro más sostenible y mejor. Estas ideas serán sintetizadas en conjunto con la investigación continua de Steelcase acerca de cómo la gente vive, trabaja y se moviliza y cómo apoyar mejor el bienestar físico, social y cognitivo – para enriquecer el pensamiento orientado al diseño y desarrollar estrategias en el futuro.

Las ideas de nuestros participantes se asemejan mucho a predicciones hechas por expertos, incluyendo el Instituto del Futuro (ITFF

por sus siglas en inglés), una organización sin fines de lucro que se especializa en la previsión a largo plazo y llevar a cabo investigación cuantitativa acerca del futuro. "Es pronto todavía para definir una nueva era," dice Marina Gorbis, directora ejecutiva de ITFF. "Los fundamentos mismos de nuestra sociedad y de las instituciones - desde cómo trabajamos hasta cómo creamos valor, gobernamos, comerciamos, aprendemos e innovamos - están siendo profundamente remodelados por los individuos".

La transformación dramática es un arma de doble filo: al mismo tiempo es emocionante y desconcertante, sistemas que hemos tomado por hecho durante muchos años evolucionan para transformarse en lo que sigue. Los participantes del taller lidiaron con esta realidad dual – cuestionando, haciendo hipótesis y soñando en grande.

Cada idea e historia se catalogó y agrupó en una categoría común. Las principales identificadas fueron:

Tecnología

Globalización

Educación

Personal/Comunidad social y bienestar

Reinvención industrial

La tensión busca resolución

A través del curso de la historia, culturas y economías han hecho un gran esfuerzo por reconciliar tensiones: seguridad o libertad, simplicidad o complejidad, creación o destrucción, individuos o grupos y muchos otros. Invariablemente, culturas y economías oscilan entre dos puntas, moviéndose gradualmente hacia un punto medio. Eventualmente, la imaginación y la innovación lleva a la resolución. Un nuevo paradigma. Posibilidades sin fin.

Las ideas de los participantes reflejaron dichas fuerzas opuestas, enfocadas hacia la resolución. En el futuro, los participantes imaginaron que algunas de las viejas tensiones habían desaparecido, siendo reemplazada por nuevas fueras creando una nueva dinámica. Como la historia nos ha enseñado, las tensiones deben ser reconciliadas para que nuevos sistemas emerjan.

La Biología es una constante fuente de inspiración...la naturaleza ahora es un vivero para la innovación



Insights:

El horizonte ambiental

Desde Chicago a la Ciudad de México, Toronto a Nueva York, todos los equipos coincidían: cuarenta años de hoy, el planeta será muy diferente. Existen guerras acerca del acceso al agua, los desastres y catástrofes naturales continúan y los refugiados de problemas climáticos se incrementan.

La naturaleza ya no se ve como una fuente inagotable de recursos, sino como una fuente de rejuvenecimiento. Fuerzas dispares se unen para rescatar y reclamar aire, agua y tierras dañadas. La escasez de recursos ya no es gestión de riesgo como a principios de los 2000; ahora es el costo de hacer negocios.

La biophilia es una fuente constante de inspiración. Hay conocimiento de que el planeta ha innovado por milenios, y sus éxitos y fracasos nos pueden guiar. La naturaleza ahora nutre la innovación.

Las fronteras artificiales entre el ambiente construido y el natural se cruzan; el diseño integra procesos y ciclos naturales. La energía es generada del viento y el sol; las inversiones hechas a principios de siglo en el tema empiezan a ser fructíferas.

La conservación ha reemplazado al consumo como forma de vida.

Hay una pregunta interesante propuesta por varios grupos: ¿pueden los desastres naturales tener impactos positivos? La respuesta generalizada fue que sí. Su razonamiento: los desastres naturales crean oportunidades sin igual para reconstruir de la nada, derribando remanentes de sistemas disfuncionales y reemplazándolos con nuevos modelos pensados, híper eficientes usando el pensamiento orientado al diseño. Al ser los sistemas viejos literalmente llevados con la corriente, nuevos sistemas emergerán. ¿Pero eso dónde nos pone ahora? ¿Realmente tenemos que esperar a que sucedan desastres naturales para ir hacia el cambio?

Insights:

Tensión entre global y local

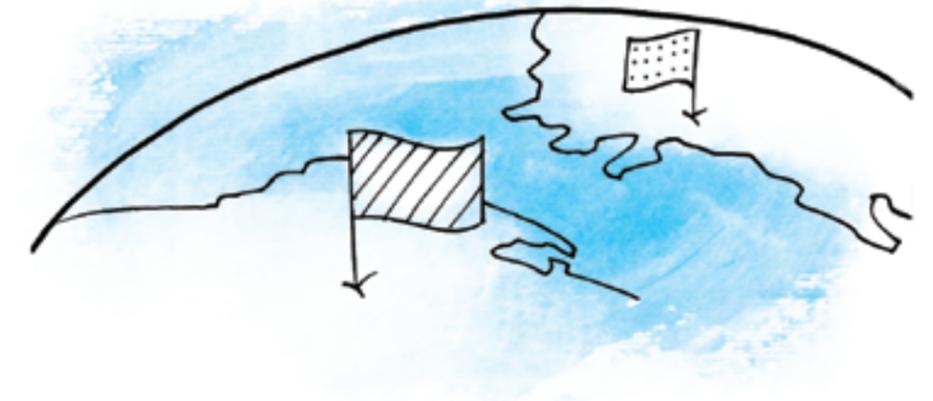
La creciente polarización entre las preocupaciones globales y locales, gobierno y economía, fue un tema común en varios de los escenarios desarrollados en los talleres, de Toronto a la Ciudad de México. Los participantes identificaron necesidades urgentes y oportunidades en ambos lados del espectro, debatiendo sobre las instituciones y los sistemas que ahora los llevan al punto medio.

Estos movimientos simultáneos hacia la centralización y descentralización provocaron preguntas de los participantes como "¿Qué podemos hacer a nivel comunitario, y que prioridades deben ser determinadas a nivel global?". Esta reversión a la dependencia local y nueva aceptación de las autoridades globales apareció en varios sectores, desde alimentación hasta estructura familiar, gobierno y educación, en Nueva York, Houston y Seattle.

Los alimentos locales jugaron un rol crítico en los escenarios futuros al considerar la agricultura como un sector con potencial en crisis a futuro. Desde familias produciendo su propia comida hasta la transformación de grandes cadenas de supermercados a pequeñas cooperativas. La mayoría de las ciudades observarán el pasado para ir hacia el futuro: confiando en si mismos y los vecinos; compartiendo e intercambiando recursos para cumplir con las necesidades individuales y comunales; regresando a lo puro y simple en términos de lo que comemos y su origen.

A la inversa, el grupo de Toronto imaginó un nuevo sistema de alimentos y agricultura

¿Cómo alimentaremos a nuestras familias en el futuro?



liderado por un nuevo grupo llamado Asociación de Agricultura Global, creado por compañías líderes y naciones para tratar el tema de falta de terreno arable. La AAG podría incentivar a granjeros a producir lo que el planeta necesita en regiones donde el clima lo permite y crear sistemas equitativos de distribución de alimentos.

Una de las principales preocupaciones era de cómo alimentaremos a nuestras familias en el futuro. Esto generó discusiones de la evolución de la familia tradicional. En lugar de tratarse sólo de genética, las futuras familias se organizarán e unirán en torno a los valores, recursos, generaciones, etnia, etc. ignorando los límites impuestos hoy día. Es una idea que puede ser tanto global, local, individual y grupal.

Muchos grupos imaginaron que el gobierno sería reinventado y redefinido. De manera interesante, los grupos imaginaron el rol del gobierno en ambos lados del espectro global-local. Imagina un Consejo de Energía Mundial, que asegure acceso a energía limpia para todos. El grupo de Seattle imaginó elecciones globales. O un Consejo Planetario, conformado por las 30 corporaciones multinacionales más grandes para redistribuir los recursos y hacer reingeniería de productos a través de un filtro de necesidades globales.

Identidades personales que se desplazan hacia la comunidad para pertenecer, marcando el fin de exceso de consumo, los residuos y las desigualdades. El cambio de "yo" al "nosotros" se inicia. La conciencia humana

dará un salto cualitativo hacia la empatía y conexión, para resolver la tensión entre las necesidades individuales y de la comunidad en general.

Pero este cambio no puede suceder sin ayuda. Los sistemas educativos deben cambiar, y la forma en que funciona el cerebro humano también tiene que cambiar. En la Ciudad de México, los participantes imaginaron formas de "acelerar la evolución" mediante la optimización de la función cerebral - la mejora de las conexiones neuronales y por lo tanto la capacidad de la humanidad para sintetizar grandes cantidades de datos. "El recableado del cerebro", permitirá nuevas formas de aprendizaje y procesamiento de información; soluciones neuroquímicas obviarán las limitaciones de la inteligencia humana para manejar la escala y la complejidad de los problemas globales y sistémicos. El cambio de la evolución biológica a la evolución tecnológica está en marcha.

Habrà un mayor énfasis en la ciencia, ya que muchos de los desafíos del mundo son ecológicos. También, un renovado énfasis en la enseñanza de habilidades para la resolución creativa de problemas, capacidad de recuperación y la colaboración, que ya se encuentran en demanda. Hay un cambio, de aprender los conceptos básicos a practicar y aprender los principios del pensamiento basado en el diseño. La educación ha pasado de los hechos a la sabiduría.



Insights:

Reinvención económica

Los grupos formularon la hipótesis de que la crisis económica de 2008-2012 y más allá causa un permanente reajuste en la forma en que los bienes y servicios se intercambian. Los valores se desplazarán hacia el pragmatismo, el sentido práctico, el equilibrio y la sostenibilidad, la flexibilidad y la creatividad. Los valores se alejarán del estatus personal, el lujo y la complacencia.

Como reflejo de este giro, nuevas formas de compra y venta aparecerán. Recursos de trueque, el intercambio y el comercio sustituirán a las monedas antiguas. El agua, el tiempo y felicidad son la nueva moneda. La propiedad individual se considerará un desperdicio y la escasez es un hecho de la vida, según lo previsto por los grupos de Nueva York. Los bebés recibirán al nacer tarjetas para el seguimiento de su gasto de agua y carbono para dar seguimiento de su impacto en el mundo. Pero la economía de acceso

El agua, el tiempo y la felicidad son la nueva moneda.

equilibrado sería completa: compartiendo alimentos, las habilidades, los coches, las herramientas, el espacio vital y otros bienes y recursos en general.

El trabajo se vería modificado fundamentalmente. Tener un trabajo sería poco común. Los trabajadores del conocimiento serán agentes libres sin problemas para desplazarse entre empleadores ya que ofrecen las habilidades y talentos necesarios. Las oficinas centralizadas se consideran arcaicas, ya que el trabajo se llevaría a cabo en todas partes. La movilidad, multi-funcionalidad y la infraestructura que permite la comunicación digital formaría parte de las nuevas normas. Como imaginado por grupos en Washington, DC, las conferencias holográficas sustituirán a las llamadas de conferencia y el transporte aéreo. Todos los espacios estarán conectados por el trabajo. Trabajo y vida están enlazados.

Los individuos son los nuevos desarrolladores de prototipos - catapultando la innovación hacia adelante. El fracaso se fomentaría más que nunca. La gente comienza a re-valorar las

imperfecciones de los procesos artesanales, orgánicos y otros que revelan la creatividad humana y de expresión. La producción en masa cae en desgracia para muchos que anhelan un sentido más fuerte de la historia y la conexión con las cosas que ellos decidan incorporar a sus vidas.

Los bienes son rara vez hechos de materiales nuevos. La reutilización domina el proceso de creación y diseño de unidades de producto nuevo. La innovación tiene su origen en los ciclos naturales del planeta y de la sabiduría innata, y los precios incluyen el costo del ciclo de vida. Hay un protocolo de ciclo de vida a nivel mundial guiando a las empresas, el reciclaje perpetuo proporciona un flujo constante de materiales y los productos desechables son muy raros y muy costosos. Nuevo y viejo son uno y lo mismo.

El éxito de la economía ya no se mide por indicadores de eficiencia. Las nuevas métricas de éxito se basan en la calidad de vida: satisfacción, flexibilidad, el tiempo en familia, las relaciones, la personalización y el bienestar.

Queremos agradecer a las organizaciones que dedicaron su tiempo para soñar con nosotros acerca del futuro.

Chicago: Adrian Smith + Gordon Gill; Cannon Design; Chicago Design Network; Epstein; Holabird & Root; Leo A. Daly; Myefski Architects; Narrington; Nelson; TVSdesign.

Houston: Center for Houston's Future; City of Houston; Gensler; HOK; Houston-Galveston Area Council; Kirksey; Page Southerland Page; Perkins and Will; University of Houston; WHR architects;

New York: Cannon; Cushman Wakefield Real Estate; David Brody Bond; Environetics; Gruzen Sampton; G3 Architects; IA; Interface Flor; HDR; NYC Building; Perkins+Will; Perkins Eastman; Posen; RB Design; Switzer Group; Ted Moudis Assoc.; TPG; Trinity Wall Street Real Estate; Viridian Energy & Environmental; Woods Bagot.

Mexico City: Anahuac; AMIC; ATXK; Centro; CB Richard Ellis; Cushman Wakefield Real Estate; GA&A; Gensler; Iconos; Jones Lang Lasalle; KMD; Serrano Monjarraz; Space; SUME; T4; VFO.

Seattle/Boora: Callison; DLR Group; EHS; Gates Foundation; GSA; HOK; NBBJ; Premera; Starbucks; SRG; Wille Design

Toronto: Affecting Change, Inc.; B+H Architects; Bull Frog Power; Co-Operators Insurance; Corus Entertainment; Devencore; Diamond Schmitt; Dialog; Figure3; Gensler; HOK; IBI; Kasian; Loyalty One; MODO; KPMB; Quadrangle; Smith Grimley Harris; Straticom; York University.

Washington DC: Gensler; HOK; IA; OPX; Perkins+Will; RTKL; SmithGroup; Studios; USGBC; WBA.

El gran esquema de las cosas

Tecnología. Globalización. Educación. Bienestar. Reinvención industrial. Todos estos son temas que se repiten a través de los talleres y todos apuntan hacia una reflexión acerca de: ¿engancharemos el vagón de la humanidad a las fuerzas externas o estamos dispuestos a mirar hacia adentro y hacer cambios a nivel individual? ¿Estaremos dispuestos a sacrificar la comodidad, conveniencia, tiempo y dinero para crear un futuro en el que podamos vivir más en armonía con nuestro entorno natural? Sobre todo, el cambio se producirá en un ritmo muy lento. La gente en general se resiste al cambio porque es difícil, es una amenaza para el status quo, y suele ir acompañado por el miedo. Pero en la actualidad, la tasa de cambio se amplifica. La cantidad de información disponible es un salto cuántico de las generaciones anteriores. Del mismo modo, los problemas que enfrentamos colectivamente son a una escala sin precedentes. Se plantea la pregunta: ¿Estamos preparados para continuar en este supuesto planeta del cambio? Hoy en día, el intelecto humano sólo parece insuficiente para hacer frente a los problemas ambiguos y arraigados que nos enfrentamos. En el futuro, quizás Inteligencia mejorada (también conocido como Big Data) nos mostrará nuevas opciones. Tal vez

la naturaleza humana y el medio ambiente llegará más al equilibrio. Tal vez vamos a aprender el valor de los sistemas que están más en armonía con nuestro medio ambiente y los recursos naturales. ¿Hemos llegado al punto en que debemos volver a examinar las ideas arraigadas? ¿No es tiempo para reflexionar sobre nuestro verdadero propósito? ¿Hasta dónde podemos estirar los límites del potencial humano? Estas son las preguntas con las que vamos a luchar, para adaptarse y trazar un camino hacia el éxito sobre la base de nuestros conocimientos. Al igual que cada generación previa, en las próximas décadas se disolverán los límites que antes se consideraban sagrados. Nuevas definiciones de las viejas instituciones saldrán a la superficie. La conciencia humana en sí va a crecer y expandirse para crear nuevas posibilidades. La inspiración se extraerá de nuevas fuentes, las ideas serán instantáneamente compartidas y llevadas a la sociedad, y los efectos serán más transparentes. Los seres humanos, siempre resistentes y maleables se elevan a la altura de las circunstancias creando así un futuro que armoniza las tensiones entre el mantenimiento de las personas y el mantenimiento de nuestro planeta - y al hacerlo, crean una cultura de la abundancia.

Sólo imagina...



LÁMPARA PERSONAL LED 1+1

Sabemos que una iluminación apropiada marca la diferencia. Los trabajadores se sienten mejor y son más productivos en espacios iluminados convenientemente. La lámpara personal LED ha sido diseñada para iluminar y definir la zona de trabajo personal controlando las sombras. Se monta directamente sobre el raíl con lo que se libera un gran espacio de la superficie. Además, solo necesita de 14 vatios y dura hasta 50.000 horas.

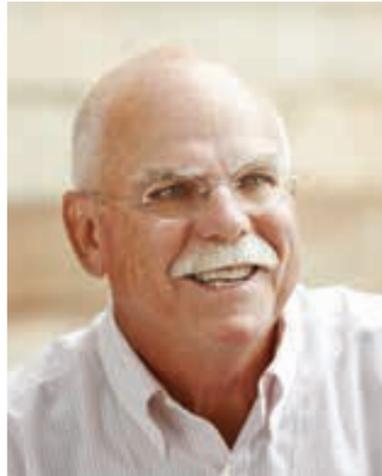
steelcase.es



LIDERAZGO

El Valor del Espacio: Lexjet aprovecha su espacio de trabajo como una ventaja competitiva

360 habló con el CEO de Lexjet Arthur Lambert para conocer cómo sus nuevas oficinas han ayudado a ampliar el rendimiento de su organización



ARTHUR LAMBERT
CEO, LexJet Corp.



Lexjet desarrolla y vende equipamiento y repuestos para impresión profesional de gran formato. Lexjet diseña sus propias marcas de materiales de imagen para resolver los requerimientos de producción identificados por sus clientes.

www.lexjet.com

“Teníamos tres reglas cuando fundamos la compañía: disfrutar, ganar dinero y no meternos en el camino de otros disfrutando y ganando dinero. Lo vivimos cada día,” dice el CEO Arthur Lambert, que fundó LexJet junto con su socio Rob Simkins en 1994. Es un planteamiento que está dando sus frutos— la compañía ha sido reconocida por la revista Inc. Como una de las compañías privadas americanas con mayor crecimiento, y por Deloitte & Touche como una de las empresas tecnológicas que más rápido se desarrollan en Estados Unidos.

Pero lo que realmente les hace especiales, según Lambert, es la perspectiva cultural que tienen del negocio.

“No tenemos jefes en la compañía. Nuestro equipo de dirección gestiona el negocio no a las personas. Nuestra cultura es como una familia. Es divertida, es abierta, es casual, es emprendedora. Es fácil pasear por nuestra oficina y notar la diversión, la dedicación y la energía que hay allí, y que te engancha inmediatamente,”

ATRAYENDO Y RETENIENDO EL MEJOR TALENTO

“Una de las claves para nuestro crecimiento sostenido ha sido la habilidad para atraer y retener el mejor talento de una forma consistente. La gente que trabaja aquí lo es todo, realmente lo es, y el espacio de trabajo es un factor importante para que estén satisfechos. Las herramientas a su disposición contribuyen a esa satisfacción —el entorno, la tecnología, la cultura que les ayudas a crear, eso es todo. Nuestros empleados adoran el nuevo espacio, y recientemente el periódico The Tampa Bay Business Journal y la revista Florida nos eligieron como una de las mejores empresas donde trabajar en Florida.

“El porcentaje de personas que se van a otra empresa está por debajo del 10% en una industria donde el ratio normal está entre el 30 y el 40%. Nos han visitado algunos competidores que al vernos se preguntaban cómo podrían competir con nosotros, y preferían asociarse con nosotros en vez de seguir compitiendo. Cuando pasean por aquí ven dónde trabajamos, pero sobre todo ven cómo es nuestra compañía. El espacio dice más de lo que podríamos decir nosotros.”

UNA CULTURA DE COLABORACIÓN

“La resolución creativa de problemas y la generación de ideas es esencial para nuestro éxito... Siempre hemos tenido una cultura altamente colaborativa, pero antes trabajar en equipo en Lexjet significaba para nuestros especialistas dar vueltas buscando una mesa o un mostrador de cocina. Eran los únicos lugares donde se podían reunir y compartir la tecnología. Pero en nuestro nuevo entorno todo ha cambiado.

“Nuestro nuevo espacio también integra la tecnología de una forma más inteligente, lo que ha potenciado las interacciones con los miembros del equipo que están a distancia, socios e incluso clientes. Podemos compartir información más fácilmente con nuestros clientes, ofreciéndoles un mejor servicio técnico... tanto que ha sido un factor determinante para alcanzar un récord de ventas y mejorar la experiencia de servicio al cliente.”

OPTIMIZANDO EL INMUEBLE

“Nuestra estrategia inmobiliaria es sencilla— conseguir más prestaciones del espacio que tenemos y cuando lo necesitamos, disponer de más espacio. No queremos forzar a la gente a trabajar de forma remota porque necesitamos más espacio. No es la razón correcta para hacerlo. Si necesitas más espacio... ten más espacio. No amontones a la gente, porque entonces empiezas a dañar la cultura y la productividad. Nuestro nuevo espacio nos ha ayudado a conseguir nuestros objetivos proporcionando más espacio útil con menor ocupación de metros cuadrados de la que teníamos antes. Hemos incorporado una plantilla que es un 20% más numerosa en un área que es unos 180m² más pequeña... y el espacio no es sólo más vibrante y acogedor, está mejor conectado y es más productivo.”

LO MÁS IMPORTANTE SON LAS PERSONAS

“Estamos creciendo rápidamente y pensamos ocupar otra planta del edificio en los próximos meses. Últimamente, nuestro éxito está directamente conectado al entusiasmo de nuestros empleados. Nuestra gente es la parte más importante de Lexjet. Nuestro espacio unifica las necesidades de las personas con las de la organización, reforzando una gran cultura. Todos ganamos.”



ENCUENTRA TU SITIO. OPTIMIZA TU ESPACIO.

Los trabajadores pueden perder hasta 45 minutos cada día buscando un espacio en el que trabajar. Con este sistema, se puede ver reservar y ver la disponibilidad de una sala fácilmente. Así reducimos las interrupciones y la pérdida de tiempo — para tus trabajadores o para valioso coste del espacio

steelcase.es/roomwizard



<http://go.steelcase.com/FmZKtj>

“Me preocupa cuando la gente dice que nuestro sistema educativo está roto. No está roto. Sólo necesita ser rediseñado.”

TRUNG LE, DIRECTOR DE LA ESCUELA
CANNON DESIGN, CHICAGO, IL

INVESTIGANDO CÓMO EL ESPACIO AFECTA AL APRENDIZAJE

Steelcase reúne a tres destacadas autoridades en el diseño de espacios activos de aprendizaje y la mejora de entornos educativos.

AULA POR AULA, LOS EXPERTOS LÍDERES EN EL DISEÑO DE ESPACIOS EDUCATIVOS PRETENDEN REVOLUCIONAR LA MANERA EN QUE EDUCAMOS A NUESTROS HIJOS.

“Si queremos cambiar la educación, literalmente tenemos que cambiar la manera en que diseñamos el espacio,” dice Trung Le, director de la Escuela Cannon Design de Chicago y diseñador líder de su grupo educativo.

Eso significa renovar por completo el aula educativa para promover el aprendizaje activo, porque los diseños tradicionales simplemente ya no están trabajando tan bien como deberían. Greg Green, administrador de la escuela de Michigan, se ha inspirado tanto para dotar de nuevas herramientas al modelo educativo y reducir el fracaso en los estudiantes y mejorar los resultados académicos.

El movimiento para transformar las aulas ha ido tomando forma en los últimos años, de acuerdo al Dr. Lennie Scott-Webber, Director de Entornos Educativos de Steelcase, quien por mucho tiempo ha perseguido “el sueño de cambiar cómo educamos y cómo diseñamos los entornos educativos, porque algunos son simplemente horribles.”

Estimular cambios rápidos y radicales sobre el aula tradicional – para darle paso al aprendizaje activo y mejorado que permita a los estudiantes ser dueños de su propio

“Para desarrollar el aprendizaje activo, la importancia del aula es enorme.”

DR. LENNIE SCOTT-WEBBER

conocimiento, promover la colaboración y maximizar el descubrimiento y las preguntas – fue uno de los focos principales en un panel discusión llevado a cabo en julio en el Merchandise Mart de Chicago, guiada por Steelcase. El evento VIP tuvo lugar durante la 47ª Conferencia Internacional de la Sociedad de Colegios y Universidades.

“El modelo actual de aula se tiene que destruir a sí mismo,” dice Le. “Es un momento muy emocionante para pensar e innovar en pedagogía, guiados por los diferentes métodos que utiliza un educador para enseñar.”

“Sabemos que los niños quieren moverse. Somos una especie en movimiento, y es realmente antinatural la manera en la que colocamos a los niños de varios tamaños en un pupitre universal y les pedimos que se sienten calladitos, escuchen y pongan atención.”

Durante siglos, el aula tradicional ha promovido el aprendizaje pasivo, o como dice Scott-Webber “Siéntate y escucha, si eres estudiante. Párate y da clase, si eres educador. Ahora eso está cambiando mucho y es más dinámico. La idea es que los estudiantes estén más involucrados en el proceso de aprendizaje para que puedan contribuir con su propio conocimiento.”



“El aprendizaje activo conduce al éxito y a un entorno educativo más vibrante.”

GREG GREEN

“El aprendizaje activo genera éxito y un ambiente mucho más vibrante, al incorporar una mezcla de estilos pedagógicos, herramientas y configuraciones espaciales,” dice Green. “Es una mezcla de profesor, tecnología, contenido y diseño del aula. Todo va unido. Uno sin el otro se descompone,” dice.

El aprendizaje activo también significa mezclar y equilibrar las distintas formas en las que los estudiantes asimilan el conocimiento.

“Es instructivo observar una simple conversación con el maestro en un grupo grande,” dice Green. “Es diferente cuando estás tratando individualmente un tema. También existe el trabajo colaborativo cuando hay un pequeño grupo. Y el trabajo guiado por ordenador, y el guiado por el instructor cuando se trabaja con un grupo de cinco o seis estudiantes.”

Todo esto convierte a un educador en “en un especialista en aprendizaje en vez de alguien que transmite contenido” y va en contra de la idea anticuada de que los alumnos no debían trabajar entre ellos.

“Nos estamos empezando a dar cuenta de que se necesitan crear pequeños grupos de aprendizaje, en lugar de grupos muy grandes con conocimiento individual,” dice Green. “Colectivamente podemos crear un entorno de aprendizaje más sólido, en lugar de formar sólo un grupo de individuos.”

En consecuencia, es crítico que el aula facilite este acercamiento.

Scott-Webber argumenta que esto “es el catalizador. Para poder desarrollar espacios de aprendizaje activos, el aula tiene una gran importancia... el profesor tiene que desarrollar una estrategia que apoye la transmisión del contenido.”

“En Steelcase Education Solutions hablamos mucho acerca del espacio dentro de la caja. Pero no es sólo cómo de hermoso es un edificio. En realidad se trata de hacer las preguntas importantes sobre lo que vas a hacer como profesor, cuáles son las estrategias que vas a incorporar y cuál es la mejor manera de apoyarlas a través del diseño del espacio y el mobiliario en el aula.”

Reforzar el aprendizaje a través de la remodelación del entorno le ha dado a los expertos una oleada de optimismo acerca del futuro de la educación.

“Me preocupa cuando la gente dice que nuestro sistema educativo está roto.” Dice Le. “Creo que el mensaje que debemos decir es No está roto. Sólo necesita ser rediseñado, porque queremos resultados diferentes.”

LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS



Trung Le, director de la Escuela Cannon Design de Chicago – ampliamente reconocido por defender la incorporación de estilos de aprendizaje e inteligencia al diseño de entornos educativos. Como pionero en este campo, Le se enfoca en espacios que enciendan la chispa en la imaginación y la curiosidad de los estudiantes, promoviendo al mismo tiempo la colaboración dinámica.



Greg Green, director de la Escuela Preparatoria Clintondale de Detroit, y reconocido innovador del “aula inversa” donde los estudiantes revisan el material del caso y hacen la tarea en el aula para mejorar el aprendizaje. Uno de los educadores en el ranking de los mejores 50 de la revista Converge, Green es un orador internacional reconocido en el área de las estructuras de aprendizaje.



Dr. Lennie Scott-Webber, diseñador de interiores, profesor retirado, y durante años responsable de programas de diseño universitario especializados en determinar cómo el entorno afecta al comportamiento, particularmente en la educación superior y en ambientes de aprendizaje corporativo. Como Director de Education Environments de Steelcase Education Solutions, está centrada en el proyecto “D3”: descubrimiento, diseño y diseminación.



DISEÑADA PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES INDIVIDUALES

Cada tarea requiere adoptar una postura distinta y no hay dos personas iguales en lo que respecta a la constitución física. **Let's B es tan flexible que se adapta a las necesidades de cada persona.** Con su flexibilidad natural y su diseño sencillo a la vez que elegante, Let's B aporta una solución completa. DISPONIBLE A PARTIR DE NOVIEMBRE 2012.

steelcase.es

100
Steelcase

LA NUEVA CURVA DE APRENDIZAJE

Ideas de planificación y de diseño de entornos de aprendizaje por Lennie Scott-Webber, Ph.D., Director de Entornos Educativos para Steelcase Education Solutions

¿POR QUÉ EL DISEÑO DE ENTORNOS EDUCATIVOS NO SE ENSEÑA EN LAS ESCUELAS DE DISEÑO Y ARQUITECTURA?

Es una pregunta que escucho con frecuencia, y vale la pena tenerla en cuenta dada la importancia de los entornos educativos formales e informales. Estos son los lugares donde nuestros hijos pasan la mayor parte de sus dos primeras décadas, más que en cualquier otro lugar. Aquí se desarrollan intelectualmente, descubren cómo comunicarse y trabajar con otros, y desarrollan la habilidad tan importante de aprender.

Dada la importancia de los espacios de aprendizaje, uno pensaría que hay cursos sobre cómo diseñarlos, desafortunadamente no es así.

¿Por qué? Una de las razones es porque durante décadas, el aula ha sido tratada (tanto por el personal administrativo de las escuelas, como por los profesores y diseñadores) de forma similar a la franquicia de una cadena de restaurantes: había una plantilla y se tenía que seguir (un aula con filas de pupitres, un lugar para el profesor y pizarrones). No había necesidad de volver a pensar sobre algo que durante milenios funcionó.

La plantilla sigue en uso, pero hoy presenta un problema: la educación y el aprendizaje han incorporado nuevos métodos de enseñanza y estudiantes altamente involucrados. Para aprovechar las nuevas tecnologías y reconocer que los estudiantes aprenden de distintos modos, las aulas necesitan soportar distintos métodos de aprendizaje y prácticas de enseñanza.

El diseño de espacios educativos era considerado una rama aparte, y asumiendo que los edificios escolares realmente no requerían mucha creatividad, para qué enfocarse en este tema cuando en otros mercados había retos más interesantes en instituciones menos burocráticas.

El diseño de espacios de educación primaria implica mucho más que el cumplimiento de normas y regulaciones. Al abordar el diseño de espacios avanzados de aprendizaje tenemos la oportunidad de resolver algunos problemas esenciales y fascinantes. Es necesario entender:

- Cómo los estudiantes aprenderán en el nuevo milenio
- Qué herramientas y espacios promoverán la creatividad tanto de maestros como de alumnos y transformarán sus comportamientos
- Cómo el diseño de los espacios y el mobiliario impactarán estos comportamientos

Es importante considerar los retos de los espacios fuera del aula:

- El aprendizaje aumenta cuanto los estudiantes interactúan con otros fuera del aula – ¿qué espacios informales pueden promover el aprendizaje y la construcción de la comunidad?
- ¿Cómo puede un campus ser utilizado para agregar continuidad y comunidad a la experiencia de aprendizaje?
- ¿Qué espacios sirven y promueven el aprendizaje formal/spontáneo?
- ¿Cómo puede el diseño soportar nuevos ecosistemas y hacer un balance entre la pedagogía, la tecnología y el espacio intencionalmente?

El simple hecho es que hay una revolución dentro del aula y hay muchas escuelas de diseño que todavía no se dan cuenta de ello.

Una escuela que ha incorporado el diseño de espacios educativos como una clase de taller puede convertirse en un modelo a seguir. En la Universidad de Radford hemos desarrollado un curso que se inició con el ejercicio de pre-diseñar el programa para renovar un edificio de aulas. A lo largo del curso los alumnos trabajaron en varios equipos para revisar teorías ambientales y de comportamiento, realizar encuestas a los profesores y observarlos en sus espacios educativos. El semestre culminó con la presentación de los diseños de diferentes entornos enfocados en el aprendizaje, y fueron juzgados (de forma muy positiva) por arquitectos y diseñadores.

“Hay una revolución en las aulas y la mayoría de las escuelas de diseño todavía tienen que incorporarse a ella.”

¿Qué es exactamente lo que necesita cambiar en el diseño de los espacios educativos? Es una discusión para otra artículo, pero comienza con aceptar que muchas de las creencias acerca del diseño de los entornos de aprendizaje están caducas. Por ejemplo, las aulas que sólo permiten la enseñanza a través del maestro son cosa del pasado. Mientras que la cátedra es un acercamiento válido, el aprendizaje hoy reúne una diversidad de acercamientos: trabajo en proyectos, interacción en pequeños grupos, sesiones de solución de problemas, presentaciones de estudiantes, asesorías y otras estrategias.

Cualquier aula que no pueda adaptarse rápida y fácilmente (por los estudiantes y maestros sin la ayuda de una persona de mantenimiento) a estos nuevos modos de aprendizaje y enseñanza, no podrá adaptarse al siglo 21. El aula debe ser más flexible y menos formal.

El aprendizaje sucede en cualquier parte de un campus, lugares formales e informales están en transición. Las estrategias de enseñanza y aprendizaje también están siendo revisadas. La tecnología está integrada en todos los niveles, no necesariamente apoyando estas estrategias. Los espacios deberían estar diseñados para apoyar estas necesidades. Que mejor que pensar en la solución de estos retos a través del diseño.

Es un momento increíblemente emocionante para ser parte del sistema educativo hoy en día. Puede serlo también si las escuelas de diseño se unen para liderar esta revolución. ●



SOBRE EL AUTOR, LENNIE SCOTT-WEBBER, Ph.D.

He tenido y dirigido firmas de diseño en Estados Unidos y Canadá, enseñado en tres universidades y también he desempeñado posiciones administrativas, mientras investigaba los entornos educativos. Con el paso de los años he visto más aulas de las que puedo contar. Tal y como estaban, muchas eran un insulto para alumnos y profesores.

Mi pasión, y mi trabajo, ha sido ayudar a comprender los comportamientos que se derivan de diferentes entornos, y crear aulas que dan realmente soporte a las nuevas formas de enseñar y aprender.

Envía tus ideas y preguntas por correo a lscottwe@steelcase.com o en twitter a [@Lennie_SW](https://twitter.com/Lennie_SW).

MIRANDO AL FUTURO

STEELCASE ALEMANIA CELEBRATES 100TH ANNIVERSARY

Enfocados en el futuro, más de 950 distribuidores, clientes, empleados y representantes de los medios, se reunieron a finales de junio para conmemorar el 100 aniversario de Steelcase en Rosenheim, Alemania. Como parte de la celebración anual y mundial del Centenario, el evento llamado 'Bavarian Days' (días de Baviera) unió a distintas personas influyentes para pensar acerca de las futuras innovaciones que pueden alterar dramáticamente el mercado en el próximo siglo.

Las ideas con visión de futuro se compartieron a través de presentaciones, demostraciones y charlas llevadas a cabo por respetados líderes del sector empresarial e investigadores. Se habló de renovaciones de los sistemas de administración, la comunicación interdisciplinar y la adopción de entornos de trabajo multifuncionales y colaborativos.



“La comprensión de las diferencias culturales nunca ha sido tan importante como lo es ahora.”

La reunión en Rosenheim contó la presentación del CEO de Steelcase, Jim Hackett y el renombrado arquitecto alemán Stefan Behnisch, defensor del diseño que estimula la interacción y la comunicación. Behnisch centró sus observaciones en la importancia de los edificios y las ciudades como espacios de vida y de trabajo.

El evento contó con una conferencia magistral llamada "Start/Restart" (Inicio/Reinicio) acerca de cómo maximizar el potencial de las empresas. Ayudó a los participantes a explorar sistemas y métodos de negocio que pueden desencadenar el verdadero potencial de los empleados tomando ventaja de las oportunidades y dejando a un lado prácticas convencionales para adoptar nuevas soluciones:

► ACERCARSE A OTRAS DISCIPLINAS:

Al fomentar las comunicaciones intensivas, amplias y abiertas en todas las disciplinas y jerarquías, empresas en desarrollo a menudo pueden evitar problemas no deseados. Esa fue la idea central de una presentación a cargo de Anne Berger, profesora de Diseño de Productos de la Universidad de Coburg, y Franz Glatz, Director General de Gate Garching Technology que tiene su Centro Empresarial en Munich y es experto en incubadora de empresas. "Si tu única herramienta es un martillo, todos los problemas parecen un clavo", dice el credo filosófico bien conocido que habla de ser demasiado dependiente de un familiar o una herramienta de trabajo.

► ¿PORQUÉ FALLAN LAS IDEAS?:

De acuerdo con Oliver Gajek, co-fundador de Brainloop AG, presidente de Munich Network, y asesor de emprendedores, muchas de estas empresas nacientes se enfrentan a diversos obstáculos. Advirtió que las grandes ideas a menudo fallan por causas financieras, dificultad para encontrar talento y exceso de tiempo invertido en el desarrollo de conceptos en un mundo que cambia rápidamente. Para cuando una idea sale a la luz, con frecuencia ya es obsoleta.





Durante 100 años Steelcase ha ayudado a las empresas a lograr su mayor nivel de rendimiento creando espacios que desbloquean el potencial humano.

Únete a nosotros en la celebración de nuestro centenario en 100.steelcase.com

► **CAMBIAR PATRONES Y ACTITUDES:**

Ese fue el tema central de una presentación a cargo de Dirk Osmetz, economista graduado de Musterbrecher Managementberater y consultor de gestión en Taufkirchen, Alemania. En lugar de tratar de perfeccionar un sistema antiguo, sugirió que las empresas deben estar dispuestas a cambiar el énfasis de la gestión, tener el coraje de experimentar y analizar sistemáticamente sus prácticas comerciales. "A esto lo llamamos 'sistema de trabajo'", dijo Osmetz de las empresas que utilizan herramientas modernas de gestión y mejoran constantemente.

► **MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LA MARCA:**

Pat Kalt y Strub Alexander, directores creativos de Expolab de Munich, una agencia de comunicación y estudio de diseño, ofrecen ejemplos de los criterios necesarios para la creación de una marca, y cómo la ingeniería de marca sistemática puede ser revisada y mejorada.

► **LOS RETOS DE GLOBALIZARSE:**

Sudhakar Lahade, investigador para Workspace Futures en Steelcase, que ha formado parte del equipo que ha llevado a cabo intensivos estudios sobre la generación Y y su influencia en los ambientes de trabajo, enfatizó la necesidad de tener un espacio flexible a medida que el negocio se hace más global. "Las compañías son cada vez más globales y el mundo más interconectado", dijo. "Las soluciones universales para los espacios de trabajo resultan inadecuadas. Nunca ha sido tan importante tener un verdadero entendimiento de las diferencias culturales".

Gunnar Bauer, socio gerente de Nürnberg's Leonhard Office and Design, y Bianka Tafuro, de una de las empresas más grandes en investigación de mercado, GfK, también presentaron ponencias en el evento.

Como evento de Steelcase, dentro de los "Bavarian Days" también se realizó introducción de Coalesse en el mercado europeo, lo que permitió a cientos de visitantes ver y experimentar por primera vez la cartera de soluciones para entornos de trabajo que se adaptan naturalmente tanto en la oficina como en casa. ●





JORNADA SOBRE ATRAER Y DESARROLLAR EL TALENTO

El pasado mes de Octubre organizamos en nuestro WorkLife el segundo evento de ICWP que en este caso fue sobre el reto de Atraer y Desarrollar el talento. Contamos con la participación de expertos como Alfonso Jiménez, socio director de Peoplematters, Iñaki Lozano, Fundador y Managing Director de BICG y tuvimos la oportunidad de escuchar casos reales en los que el espacio de trabajo se había creado para atraer o desarrollar el talento de la mano del BBVA, ING y Microsoft.

Asistieron más de 40 personas cuyos perfiles estaban asociados a la dirección de RRHH y se trataron temas tan interesantes como la necesidad de cambio en las organizaciones actuales y la mayor exigencia por atraer el talento que las empresas poseen.



↑ GRAN ÉXITO DE HABITAT VALENCIA

Del 18 al 22 de Septiembre, participamos en la Feria Habitat de Valencia, la mayor feria de diseño de mobiliario de toda España, en la que presentamos la nueva marca Coalesse y mostramos varios productos de Steelcase como media:scape y c:scape.



STEELCASE ABRE LA BOLSA DE NUEVA YORK

En honor a nuestro centenario, varios directivos de Steelcase fueron invitados a la apertura de la Bolsa de Nueva York ayer. James Hackett, nuestro presidente a nivel global, junto a otros directivos de la compañía, tocaron la campana de apertura del NYSE. No hubo mucha más acción... pero ¡nunca hemos visto a nuestros financieros sonreír tanto!



↑ WEK CO

Os mostramos WeKCo, un espacio de coworking en Coruña, con más de 150 m², útiles organizado en una zona principal o de trabajo, donde se ubican los puestos de trabajo individual, la sala de reuniones, la zona polivalente para dar soporte al trabajo en grupo, formación y pequeños eventos y una zona de servicios, dotada de baños, taquillas, almacén, office y zona de descanso. Steelcase ha participado en este proyecto ayudando a crear un ecosistema que inspira, conecta e impulsa. Un espacio que fomenta la confianza, la colaboración y el sentido de comunidad entre emprendedores, autónomos, teletrabajadores y microempresas.



↑ CONSTRUCCIÓN SANITARIA

Alejandro Pociña fue moderador de la jornada sobre Construcción Sanitaria organizada por el Grupo Vía que se celebró en el WorkLife de Madrid el pasado 3 de Octubre. En este evento, arquitectos, ingenieros y gestores de espacios analizaron las claves para la innovación y creación de un conjunto hospitalario o centros de salud, abordando temas tan cruciales como la optimización de procesos y espacios y la gran especialización necesaria de cara al futuro de los espacios sanitarios.