

Número 09

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

www.steelcase.es/360

La crisis de la privacidad

Optimizando los metros cuadrados
para dar más opciones y control a
los trabajadores

Preguntas y respuestas
con David Rock

7 actividades para un cerebro
con más salud

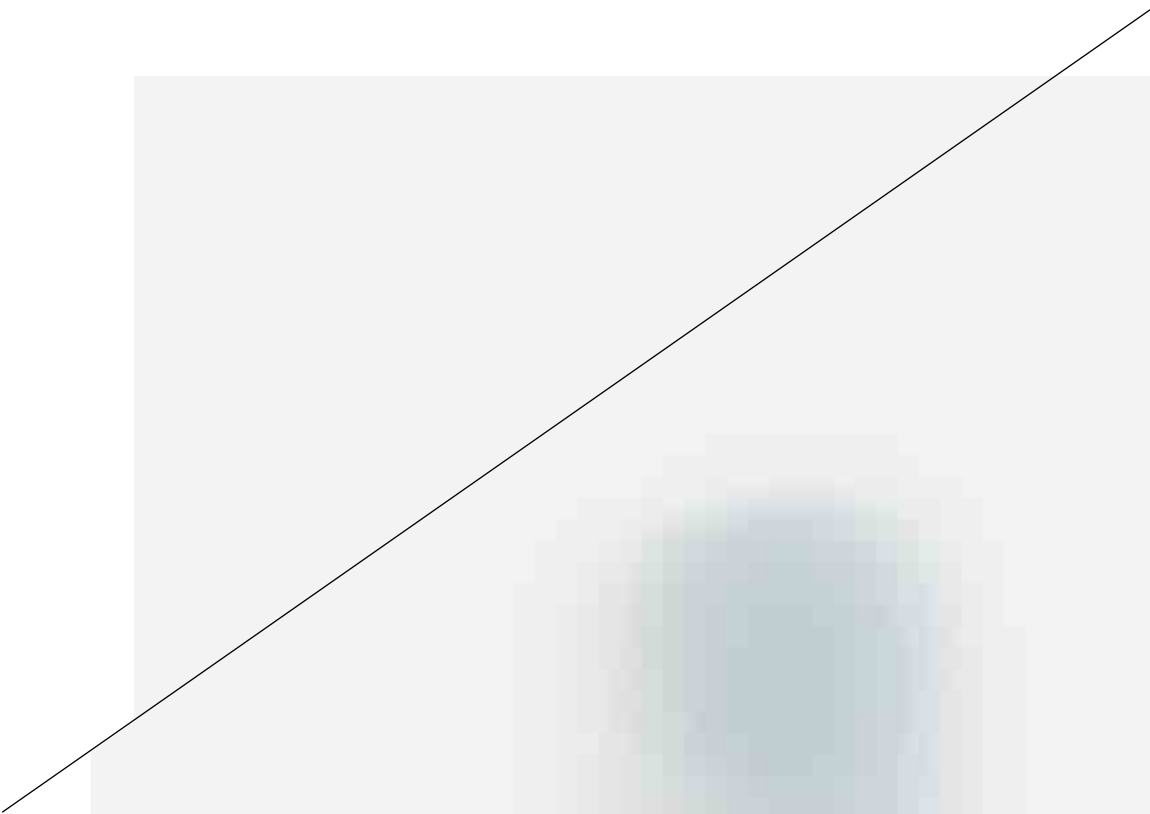
¡Demasiado ruido!

La importancia de diseñar
para nuestros oídos

360°

LA CRISIS DE LA PRIVACIDAD

Y sus efectos negativos
en el compromiso de los empleados



Efectos negativos en el compromiso de los empleados

Ninguna organización puede triunfar si sus trabajadores no están comprometidos. Y aún así hay indicios más claros que nunca de que de forma habitual muchos empleados de gran potencial no están comprometidos con su trabajo: no tienen suficiente motivación, son poco productivos, están muy estresados y tienen una reducida capacidad para pensar de forma creativa, colaborar de forma productiva y generar las soluciones innovadoras que desean las organizaciones.

Por lo general, el problema no es que se haya contratado a gente inadecuada. El problema es que los trabajadores no disfrutan de un ingrediente esencial para el compromiso: la privacidad ocasional. La mayoría de los espacios de trabajo de hoy en día se han diseñado de tal forma que permiten trabajar en equipo a la gran mayoría y solo permiten disfrutar de privacidad a un grupo reducido. El trabajo es cada vez más exigente y se produce a un ritmo mayor,

por lo que el número de necesidades de privacidad de los trabajadores que no se ven satisfechas es cada vez mayor. La falta de privacidad es la queja más frecuente de los trabajadores sobre sus espacios de trabajo. Este desequilibrio ha alcanzado niveles críticos.

Mediante el estudio de la crisis de privacidad a escala mundial y los conocimientos de líderes de pensamiento, Steelcase ha identificado los diversos tipos de experiencias de privacidad que los trabajadores desean.

Posteriormente hemos aplicado estos insights para crear conceptos sobre cómo se puede lograr la privacidad mediante el diseño del espacio de trabajo con el fin de aumentar el rendimiento de los individuos, de los equipos y de las empresas en su totalidad.

Contenido

Secciones	
4	Tendencias 360
59	Sostenibilidad al día
83	Curva de aprendizaje
98	Presentamos

6	El poder del espacio
Sí, ahora es posible trabajar prácticamente en cualquier lugar donde haya una toma de corriente. Pero, si los ejecutivos de las grandes empresas exigen a sus empleados que acudan a la oficina es por un buen motivo, sostiene Gale Moutrey, Vicepresidenta de Comunicación Global en Steelcase. Estando juntos se fomenta la confianza, y ésta fomenta la participación, y la participación es absolutamente esencial para el éxito en los negocios.	

50	Preguntas y respuestas con David Rock
David Rock, escritor y consultor, dedica gran parte de su tiempo a reflexionar sobre el modo en que funciona el cerebro y en el efecto que las distracciones tienen sobre la gente en el puesto de trabajo. Comprender cómo nos concentramos y pensamos mejor tiene importantes repercusiones para el negocio, además de ofrecer la posibilidad de contribuir al bienestar de todos.	

60	Un nuevo espacio ayuda a una agencia digital a encontrar su identidad
Una antigua nave industrial es ahora «el espacio más innovador de Baltimore», diseñado expresamente para la creación, la colaboración y la participación.	



Busca «Steelcase 360 Magazine» en Newsstand. Compatible con iPad. Requiere iOS 3.2 o posterior.

66	Cuidando de los cuidadores
La atención sanitaria es un trabajo exigente y estresante. A veces, es importante poder alejarse del bullicio que nos rodea.	

76	El aula al revés
Mismo espacio, distintos resultados: el caso de un instituto que «le dio la vuelta» a sus protocolos de aprendizaje y a su espacio con unos resultados asombrosos.	

84	Concurso de diseño NEXT
Participaron más de 600 estudiantes, de los que cinco llegaron a la final y uno se hizo con el premio. Sin embargo, el gran ganador fue el sector del diseño.	

92	Case Study: Reconsiderar la privacidad
La nueva sede central en Abu Dabi permite a los empleados de TAQA llevar los tradicionales valores de la empresa a un nivel más alto, mejorando la colaboración entre ellos.	

360

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

www.steelcase.es/360

ÚNETE A LA CONVERSACIÓN

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

facebook.com/Steelcase.Espana

twitter.com/steelcaseEspana

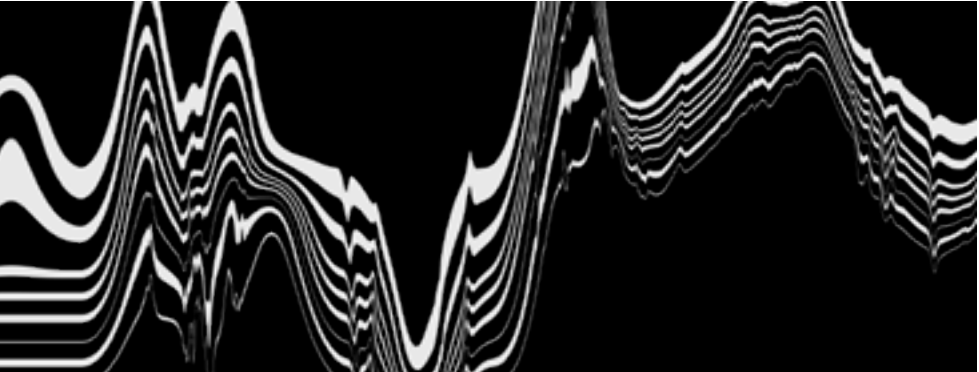
youtube.com/steelcasetv

Contenido



12 La crisis de la privacidad

La mayoría de las organizaciones son conscientes de que no sacan de forma continuada el máximo partido a sus plantillas, pero pocas son las que han descubierto cómo lograr el nivel de compromiso y logros que desean. La nueva investigación de Steelcase arroja luz sobre este punto muerto: Los trabajadores de cualquier parte del mundo, además de necesitar lugares que les ayuden a realizar trabajos colaborativos, necesitan también lugares privados donde poder centrarse y recargar las pilas. Debido a la prácticamente inexistente privacidad de las oficinas actuales, es necesario disponer tanto de nuevas ideas en cuanto al diseño del espacio de trabajo como de nuevas formas de optimizar el espacio.



54 ¡Demasiado ruido!

La ciencia nos advierte ya de que un nivel excesivo de ruido afecta negativamente a nuestro corazón y nuestro cerebro, además de afectar a nuestros oídos. Tanto cuando estamos solos como en equipo, cuando una tarea es compleja o exige creatividad, menos es definitivamente más.

Potenciar la motivación del trabajador: El espacio importa

En empresas de todo el mundo, la desmotivación de los empleados actúa como un virus nocivo: difícil de diagnosticar, contagioso y complicado de curar. Por todo el mundo, los trabajadores desmotivados siguen superando a los motivados en una proporción de casi 2 a 1, según «El Estado del Entorno Laboral en el Mundo», el último estudio realizado por Gallup en 142 países. Los empleados descontentos, improductivos y desmotivados, raramente harán aportaciones positivas y su actitud negativa tiende a extenderse con preocupantes ramificaciones. Y a la inversa, los empleados motivados son más productivos, presentan menores tasas de renovación y absentismo e impulsan mayores beneficios—son lo que toda empresa necesita para prosperar.

Las conclusiones de Gallup indican que un modo significativo de contribuir a potenciar la motivación de los trabajadores es concentrarse en su bienestar. Los estudios realizados por Steelcase han demostrado que el entorno importa: El entorno físico del puesto de trabajo puede afectar de forma importante al bienestar y la motivación de los empleados.

Los datos de un reciente estudio encargado por Steelcase a la compañía global de investigación de mercados, IPSOS, realizado con 10.500 trabajadores de 14 países de todo el mundo, representan un toque de atención para cualquier directivo que piense que el entorno laboral no constituye una prioridad: los trabajadores que están más satisfechos con el espacio donde trabajan son también los que están más motivados.

Países incluidos en el estudio:

Alemania	Turquia
Bélgica	Estados Unidos
Países Bajos	Canadá
España	México
Reino Unido	India
Polonia	China
Rusia	

Los trabjadores que muestran una gran desmotivación no están satisfechos con su entorno laboral.

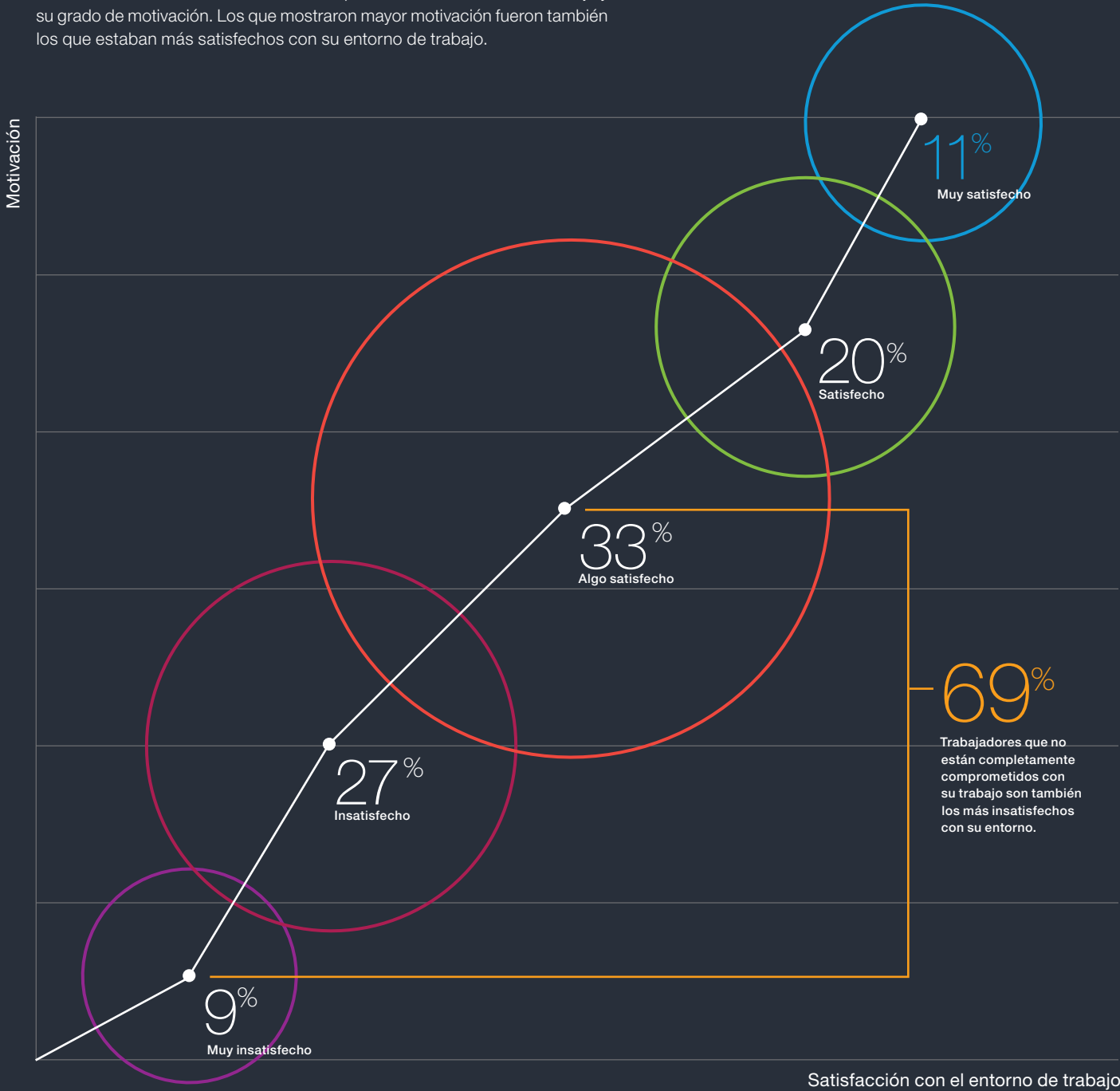
Mi espacio de trabajo no me permite:

85%	84%	85%	57%	79%
Concentrarme con facilidad	Libertad y facilidad para expresar y compartir mis ideas	Sentirme relajado, tranquilo	Moverme a lo largo del día y cambiar de postura	Adaptarme al teletrabajo
84%	87%	86%	59%	65%
Sentirme parte de la empresa y su cultura	Trabajar en equipo sin interrupciones ni interferencias	Escoger dónde trabajar en la oficina en función de la tarea que realice en cada momento	Poder moverme por la oficina a lo largo del día	Relacionarme y mantener conversaciones informales con mis colegas

Para una información más detallada sobre las conclusiones del estudio, instale la app 360 para iPad o visite 360.steelcase.com.

Satisfacción con el entorno de trabajo + Motivación

El estudio encargado por Steelcase a la compañía global de investigación de mercado IPSOS, realizado sobre 10.500 empleados, muestra una fuerte correlación entre la satisfacción de los empleados con su entorno de trabajo y su grado de motivación. Los que mostraron mayor motivación fueron también los que estaban más satisfechos con su entorno de trabajo.



coalesse®

Lounge Massaud con Ottoman—
por Jean-Marie Massaud

A medio camino entre el
trabajo y el descanso.

Diseñado para estar cómodo
y conectarse con la tecnología,
el Lounge Massaud con
Ottoman es un lugar
alternativo para trabajar,
meditar o relajarse.



El poder del espacio:
El renacimiento
de la oficina

Por Gale Moutrey, Vicepresidenta mundial de comunicación de Steelcase

La CEO de yahoo Marissa Meyer, causó un gran revuelo en los medios al pedir a sus trabajadores en 2013 que «volvieran a la oficina». Hubo muchas especulaciones alrededor de su orden. ¿Lo hizo porque no confiaba en que sus empleados estuviesen trabajando? ¿O quería dejar claro a sus empleados que creía que las personas deben trabajar juntas en un mismo espacio físico para ser más colaborativas e innovadoras?

Mediante el trabajo que hemos realizado con algunas de las principales organizaciones del mundo hemos visto que los directivos están de acuerdo con Mayer. No porque no confíen en sus trabajadores, sino porque están preocupados por un problema cada vez más serio que afecta al balance final de las empresas: el compromiso de los trabajadores.

Un estudio reciente llevado a cabo por Gallup mostró que, a escala mundial, el 87% de los trabajadores «están activamente no comprometidos» o «deciden no comprometerse» con su trabajo, lo que significa que no han establecido una conexión emocional con sus espacios de trabajo y que, por consiguiente, es menos probable que sean productivos. A veces estos trabajadores no comprometidos son directamente tóxicos para la empresa. El coste de este problema es elevado tanto para los países como para las empresas. Gallup calcula que solo en Estados Unidos el coste de los empleados no comprometidos podría estar entre los 450 000 y los 550 000 millones de dólares anuales. Se calcula que en Alemania ese coste sea de unos 100 000 millones de euros al año.



Gale Moutrey es Vicepresidenta de Comunicación Global en Steelcase Inc., líder mundial en el sector de mobiliario de oficina. Desde que en 1984 se incorporó a Steelcase Canadá ha ocupado diversos puestos como jefe de ventas, responsable marketing de producto y comunicación. Gale dirige un equipo multidisciplinar, repartido por todo el mundo, y colabora regularmente con las principales empresas del mundo. Es una ardiente defensora de la idea de que, en un entorno global cada vez más complejo, el espacio de trabajo es ahora más importante que nunca. Gale está firmemente convencida de que el espacio de trabajo puede contribuir a mejorar la motivación de los empleados y a que alcancen un mayor bienestar, al tiempo que ayuda a las empresas a desarrollar su actividad.

A la inversa, Gallup descubrió que las organizaciones con trabajadores altamente comprometidos trabajan intensamente con el fin de crear valor para su organización. Su contribución permite a estas organizaciones disfrutar de una mayor productividad, una mayor rentabilidad, una menor rotación de personal, un menor absentismo y un número menor de incidentes relacionados con la seguridad.

Quizás sea por eso que los CEOs como Mayer estén pidiendo a sus empleados que vuelvan a la oficina. Saben que hay muchas maneras de resolver el problema del compromiso de los empleados, pero entienden de forma instintiva que el espacio de trabajo es importante. Ellos creen que, de hecho, el espacio de trabajo podría ser el primer paso.

Pero lo que los trabajadores quieren y necesitan hoy en día no son las oficinas de antaño. Necesitan espacios donde deseen trabajar porque en ellos pueden involucrarse más y explotar todo su potencial. Una encuesta de Steelcase llevada a cabo en 2014 en 14 países de varios continentes ha permitido confirmar que las personas más satisfechas con su entorno de trabajo son también las más comprometidas. Estos empleados no quieren volver a los paradigmas del pasado. En su lugar necesitan un espacio de trabajo diseñado para fomentar su bienestar físico, cognitivo y emocional.



Bienestar Físico

En las oficinas del pasado, el bienestar estaba enfocado en la ergonomía porque las personas estaban sentadas la mayor parte de su tiempo, mirando hacia un ordenador que estaba anclado a una mesa. Hoy en día entendemos la importancia de movernos a lo largo de nuestra jornada laboral y las nuevas tecnologías nos lo permiten, pero debemos entender que éstas requieren nuevas soluciones para facilitar nuestra ergonomía.

Sentarse de manera estática ralentiza nuestro metabolismo, causa dolor de cuello y espalda y reduce nuestra concentración impactando así nuestras habilidades cognitivas y mentales. Movernos a lo largo del día es vital para incrementar nuestro vigor mental y físico en el trabajo y potenciar así la creación de ideas. Cambiar de postura estimula la mente. Nuestros estudios demuestran que el 96% de los trabajadores que están altamente comprometidos se pueden mover libremente y cambiar de postura a lo largo del día.

Cada vez trabajamos más horas, por lo que es fundamental ofrecer una variedad de espacios interiores y exteriores que permitan cambiar de postura y favorezcan el movimiento.

Teniendo en cuenta el envejecimiento de la población, debemos también empezar a pensar en otro tipo de necesidades: iluminación, acústica y ajustabilidad.

Bienestar Emocional

Los neurocientíficos han descubierto que la cantidad y la calidad de nuestras interacciones sociales afecta de forma significativa a nuestro bienestar. Cuando las personas no tienen suficientes interacciones de calidad, no se comprometen tanto, lo que hace que les resulte más difícil colaborar, innovar, resolver problemas y estar abiertos a los cambios.

Cada vez trabajamos más en equipos distribuidos por todo el mundo, por lo que a las personas les resulta difícil crear relaciones con sus compañeros de trabajo cuando los espacios donde trabajan no fomentan ni mejoran sus interacciones. Los equipos necesitan espacios que permitan a los trabajadores verse cómodamente, escucharse con claridad y compartir información fácilmente para que puedan generar capital social y alcanzar la «mente única» que hace falta tener para que las innovaciones lleguen a buen puerto.

Las relaciones refuerzan el compromiso de las personas hacia una organización, su marca y su objetivo. Más del 97% de los empleados más comprometidos afirman que su espacio de trabajo les ayuda a sentirse parte de la empresa y de su cultura, así como a sentir que pueden expresarse y compartir sus ideas fácil y libremente. Por tanto, es fundamental garantizar que las personas tengan relaciones genuinas y que comprendan que, estén donde estén, la organización los valora.

También tenemos que ayudar a los trabajadores a reducir el estrés «negativo» para que su cerebro quede libre y pueda ser creativo. La capacidad para ser creativo y generar ideas se ve reducida por el estrés, y la generación de ideas es parte vital de la innovación. Una vez más, gracias a nuestra investigación descubrimos que las personas que están en entornos de trabajo que les ayudan a sentirse respaldadas y llenas de energía en lugar de estresadas, son las más comprometidas.



Bienestar Cognitivo

Actualmente las personas pasan el día en sus trabajos procesando información, resolviendo problemas, creando nuevas ideas e innovando. Esto supone un gran esfuerzo, tanto físico como mental. Nuestra corteza prefrontal (la parte del cerebro que realiza la mayor parte de este trabajo) termina agotada.

Esto se debe a que cada vez tenemos que procesar más información en una cantidad menor de tiempo. Nuestro pensamiento se ve interrumpido continuamente. De hecho, el tiempo medio entre distracciones es de tres minutos. Incluso las interrupciones breves, de solo unos segundos, hacen que cometamos hasta el doble de errores. Además, si estamos trabajando concentrados y algo nos distrae, pueden pasar hasta 23 minutos antes de que volvamos a recuperar el flujo (ese estado en el que nos encontramos totalmente inmersos y concentrados en nuestro trabajo). El trabajo multitarea no solo no ayuda a resolver problemas, sino que reduce nuestra capacidad cognitiva en la misma medida que cuando no dormimos una noche.

Mediante la investigación realizada en Steelcase hemos descubierto que el 98% de los trabajadores muy comprometidos dicen que se pueden concentrar fácilmente en su trabajo y el 94% afirma que puede trabajar en equipo sin ser interrumpido. Esto significa que el diseño de espacios de trabajo actuales debe centrarse en proporcionar espacios a las personas que les permitan gestionar la sobrecarga cognitiva de sus vidas diarias y concentrarse o descansar a lo largo del día para poder estar completamente activo e involucrado. El espacio de trabajo debe ayudar a las personas a controlar su entorno, reducir su estrés y pensar mejor. Para pensar mejor necesitamos sentirnos bien.



Crear un ecosistema



La prosperidad de una empresa depende claramente de la salud de sus trabajadores. Las principales empresas reconocen que el espacio físico de trabajo puede ayudarles a poner en práctica, de un modo más eficiente, sus estrategias, a desarrollar su marca y fomentar su cultura; sin embargo, con frecuencia tienen problemas para lograrlo de un modo que sea, al tiempo, duradero y económicamente viable.

La clave radica en diseñar el espacio de trabajo como un ecosistema de espacios, interconectados e interdependientes, que satisfaga las necesidades físicas, cognitivas y emocionales de los trabajadores, y les ofrezca la posibilidad de elegir y controlar dónde y cómo trabajan. La posibilidad de controlar y elegir dónde y cómo no es sólo un componente fundamental para desarrollar la motivación, también se ha convertido en un nuevo símbolo de estatus para los trabajadores de hoy en día.

Este ecosistema debería ofrecer un abanico, o una gama de posibilidades, de espacios: destinos que mejoren la interacción entre trabajadores y que les ofrezcan acceso a las herramientas y la tecnología que únicamente pueden encontrar en el trabajo. Destinos que deben equilibrar los espacios

para el trabajo en grupo con los espacios para la concentración y la reflexión individual. Organizados en zonas y configuraciones interrelacionadas, estos destinos permiten distintas formas de trabajar y distintas formas de pensar: ambas esenciales para alimentar el proceso creativo que conduce a la innovación.

Dentro de este ecosistema debe también haber variedad postural: espacios que animen al trabajador a sentarse, estar de pie, y desplazarse durante la jornada, al tiempo que favorecen los distintos tipos de trabajo que realiza y albergan las múltiples tecnologías que utiliza. Del mismo modo, las personas necesitan variedad de presencia: espacios que les permitan mantener interacciones de calidad en el espacio, tanto físicas como virtuales. Estos espacios están diseñados para minimizar lo que se conoce como «disparidad presencial»: las situaciones en las que las personas que no están, físicamente, se encuentran en desventaja, desde el punto de vista visual y auditivo, por el hecho de participar a distancia. Cuanto más distribuido está el trabajo, más fundamental resulta que el espacio en donde se trabaja facilite las «videoconferencias en directo», de un modo que resulte sencillo y atractivo.



Trabajamos con empresas de todo el mundo que nos indican que necesitan espacios que fomenten la colaboración, que les ayuden a atraer y motivar, que contribuyan al desarrollo de su marca y su cultura de empresa y que den cabida al bienestar. Un ecosistema de espacios que fomente el bienestar físico, cognitivo y emocional del trabajador puede ayudar a las empresas a resolver estos problemas, desarrollando, al tiempo, una estrategia inmobiliaria más duradera que no aumente su huella ecológica, sino que ofrezca una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación en períodos de cambio.

Los directivos reconocen que entre los muchos problemas que tienen que resolver, la motivación de sus empleados es uno de los más importantes a los que se enfrentan actualmente. El coste de la desmotivación es alarmante y el número de oportunidades perdidas es increíble. Pero las posibilidades que se abren a las empresas que abordan de un modo directo el problema de la motivación son también enormes. Aunque sería ingenuo sugerir que el espacio de trabajo, por sí solo, puede resolver el problema de la motivación, los directivos cometerían un grave error ignorándolo.



En Steelcase estamos convencidos de la importancia del espacio de trabajo para ayudar a motivar a los empleados. Estamos convencidos de la importancia del espacio de trabajo como factor que mejora el rendimiento de personas, equipos y empresas. En última instancia, creemos que el espacio de trabajo puede contribuir a desarrollar el potencial de las personas.

Profundice más

Las seis dimensiones del bienestar
steelcase.com/wellbeingvideo

Video: Video corporativo de Steelcase
steelcase.com/innovate



LA CRISIS DE LA PRIVACIDAD

Y sus efectos negativos en el compromiso de los empleados

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

DE UN VISTAZO

Problema

Las empresas necesitan más innovación, lo que, a su vez, exige trabajadores motivados y activos, con la capacidad para desarrollar nuevos modos para poner en común ideas distintas. Sin embargo, la motivación de los trabajadores se encuentra en niveles alarmantemente bajos en todo el mundo.

Análisis

La colaboración es fundamental para el proceso de innovación. Sin embargo, un error frecuente es considerar que la colaboración es siempre una actividad en grupo cuando, de hecho, las personas también necesitan momentos de soledad para generar las mejores ideas. No obstante, en muchos de los espacios de trabajo de hoy en día, las personas tienen difícil encontrar la privacidad necesaria para concentrarse, reflexionar o recuperar energías. La ausencia de privacidad en el espacio de trabajo está pasando factura en la motivación de los trabajadores y se está convirtiendo en una crisis para muchas empresas. Nuestro estudio llegó a la conclusión de que las personas necesitan controlar la información y los estímulos para lograr la privacidad que necesitan.

Medidas

Regresar al viejo paradigma de unas oficinas dominadas por espacios privados y cerrados no resolverá el problema. Los trabajadores necesitan una variada gama de espacios que les permitan controlar y decidir dónde y cómo trabajar. Hemos descubierto cinco modos distintos en que las personas experimentan la privacidad, y la clave radica en diseñar un espacio de trabajo que las permita todas.



«A VECES, LA NECESIDAD DE PRIVACIDAD, TANTO EN EL TRABAJO COMO EN PÚBLICO, RESULTA TAN BÁSICA PARA LA NATURALEZA HUMANA COMO LA NECESIDAD DE ESTAR CON OTROS.»

DONNA FLYNN

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

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

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



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

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

Una desesperada búsqueda de privacidad

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

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

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

Otro indicador de que existen problemas de privacidad en el espacio de trabajo es el reciente informe de Gallup sobre el Estado de los espacios de trabajo del mundo. Solo el 11 por ciento de los trabajadores de todo el mundo se siente comprometido con su trabajo e inspirado por él, mientras que el 63 por ciento no se siente comprometido ni motivado y no es probable que se esfuerce para que su empresa alcance los objetivos o resultados marcados. Si se analizan en detalle los datos, se observa que, al menos en los Estados Unidos, las personas que pasan hasta el 20 por ciento de su tiempo trabajando de forma remota son los trabajadores más comprometidos de todos los trabajadores encuestados. «Estos empleados probablemente disfruten del equilibrio ideal entre ambos mundos: las oportunidades de colaboración y la camaradería con sus compañeros en la oficina, así como el sentido de libertad relativo que se obtiene al trabajar de forma remota», supone Gallup. Y sin embargo, muchos líderes de empresas reconocen que enviar a los trabajadores a sus casas cada vez que necesiten privacidad no es eficaz y que puede mermar la innovación en lugar de mejorarla al diluir el «pegamento» cultural que inspira a los trabajadores y los mantiene conectados a los objetivos de la organización.

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

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

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



COSTE DE LA FALTA DE COMPROMISO

EE.UU.

\$450–550B

ALEMANIA

€112–138B

AUSTRALIA

\$54.8B

REINO UNIDO

£52–70B

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

Una epidemia de sobrecarga

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

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

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



EL MODO EN QUE CADA PERSONA CONTROLA LAS DISTRACCIONES ES MUY DIFERENTE.

«UNA MAÑANA CUALQUIERA AL ABRIR LOS CORREOS, MUCHAS PERSONAS TIENEN QUE PROCESAR EN MEDIA HORA INFORMACIÓN QUE EL CEREBRO PROBABLEMENTE NECESITE UNO O DOS DÍAS EN PROCESAR.»

DAVID ROCK

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

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

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

LAS CONSECUENCIAS DE LA DISTRACCIÓN

11

MIN PARA SER INTERRUPTIDOS

Cuando nos interrumpen, necesitamos hasta 23 minutos para recuperar el RITMO: el estado en que estamos totalmente concentrados.

Fuente: Gloria Mark, Universidad de California, Irvine

23

MIN PARA RECUPERAR EL RITMO

Cada vez que nos interrumpen, tardamos 23 minutos en recuperar el flujo: estado en el que estamos absolutamente concentrados y creativos.

5

PUNTOS DE IQ AL REALIZAR MULTITAREA

Cuando las **mujeres** realizan varias tareas al mismo tiempo, su capacidad cognitiva se reduce en un equivalente a 5 puntos IQ.

Fuente: Dr. Glenn Wilson, Universidad de Londres

15

PUNTOS DE IQ AL REALIZAR MULTITAREA

Cuando los **hombres** realizan varias tareas al mismo tiempo, su capacidad cognitiva se reduce en un equivalente a 15 puntos IQ.

Los investigadores han demostrado que la creencia de que las personas pueden realizar de manera efectiva varias tareas al mismo tiempo es, fundamentalmente, una ilusión. Las personas pueden conceder su atención, completa y controlada, a las cosas únicamente de una en una. Cuando intentamos prestar atención simultáneamente a dos tareas que exijan el uso de la memoria, nos distraemos con facilidad y acabamos por no hacer bien ninguna de las dos.



¿Exposición excesiva?

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

Donna Flynn

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

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

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

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

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

**PARA MUCHAS EMPRESAS
RESULTA, AHORA, EVIDENTE
QUE SE HA HECHO EXCESIVO
HINCAPIÉ EN LOS ESPACIOS
ABIERTOS Y NO EL SUFICIENTE
EN LOS ESPACIOS CERRADOS
Y PRIVADOS.**

Un nuevo concepto de privacidad

PRIVACIDAD EN UN ENTORNO FÍSICO

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

Privacidad acústica:
El no ser molestado por el ruido y/o poder crear su propio ruido sin molestar a otros

Privacidad visual:
El no estar a la vista de otros y/o librarse de las distracciones visuales

Privacidad territorial:
El adueñarse de un espacio y controlarlo como si fuera propio (la privacidad olfativa es un subconjunto)

Privacidad de la información:
El mantener la confidencialidad de información (analógica y/o digital) y/o las conversaciones

Estímulos externos



Información proporcionada

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

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

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

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

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

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

Continua en la página 26.

PRIVACIDAD: UN ASUNTO ATEMPORAL

LA TECNOLOGÍA QUE CAMBIÓ EL ESPACIO DE TRABAJO

1975
IBM presenta el ordenador portátil IBM 5100

Década de 1980
Primeros portátiles con tapa abatible

1983
Teléfono móvil analógico comercial: Motorola DynaTAC 8000X analógico

Década de 1990
Internet

1996
Primer teléfono móvil con cubierta abatible: Motorola StarTAC

2003
Teléfonos inteligentes: Blackberry y Palm

2007
Apple presenta el iPhone

2010
Apple presenta el iPad

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

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

simplificó la tarea de compartir información dentro de un grupo. Más trabajadores reportaron en 1991 que había zonas en las que podían reunirse y hablar de manera informal de las que había dos años atrás (51 por ciento frente al 46 por ciento que había en 1989).

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

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

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

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

«Para alguien como yo que se crió en el sur profundo de los EE.UU. y ahora vive en Shanghái, resulta fascinante lo mucho que la gente es diferente y lo mucho que se parecen. Antes de realizar este estudio daba por sentado que en China la gente no valoraba especialmente la privacidad, ya que es una cultura tan sumamente colectivista. Pero el estudio demostró lo contrario. Aunque en China la gente tenga un concepto de ella distinto del que existe en los EE.UU., la privacidad es una necesidad universal»

Wenli Wang

Desde principios de los años 60 se ha estudiado en profundidad el uso que dan las personas al espacio como una extensión de su cultura. Edward T. Hall, antropólogo de la cultura americana, acuñó el término «proxémica» y lo estableció como una subcategoría de la comunicación no verbal. Hall investigó las zonas espaciales, que se basan en la distancia entre personas: el espacio íntimo, el personal, el social y el público. Cada uno de ellos se considera adecuado para diversas situaciones, y el espacio personal es aquel en el que las personas se sienten cómodas al trabajar con otras. Aunque las distancias específicas pueden variar algo, cada cultura tiene normas espaciales para cada una de las cuatro zonas. En Norteamérica, por ejemplo, el espacio íntimo se extiende 45 cm alrededor del cuerpo, el espacio personal hasta 1,2 m, el espacio social hasta 3,6 m y el espacio público es lo que está más allá del espacio social.

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

Aunque existan diferencias culturales en lo que

respecta a la privacidad y a las formas consideradas como aceptables para lograrla, el trabajo realizado por Steelcase con empresas de todo el mundo ha demostrado que los protocolos organizativos acaban habitualmente con las normas de una nación en un corto período de tiempo, dice Redman. En cualquier cultura, destacan los investigadores, la privacidad depende en última instancia del individuo. Esto significa que la privacidad que cada persona desea depende de su personalidad y del estado mental que tenga en el momento, así como de la tarea en cuestión. «Aunque un entorno determinado puede proporcionar los estímulos necesarios para realizar un trabajo creativo un día determinado, ese mismo entorno podría ser una fuente total de distracción al día siguiente», afirma Redman. Es más, dice Wang, el estudio de Steelcase recalcó que la privacidad mental y la física, aunque a menudo estén relacionadas, no son necesariamente equivalentes. «Las personas querían tener su propio espacio, es decir, su propio espacio mental, con la libertad y seguridad necesarias para hacer y pensar lo que deseen sin que nadie les juzgue».

«Realmente no existe una solución universal. La privacidad abarca muchas necesidades y comportamientos diferentes», observa Redman.



«LA REALIDAD ES QUE NO EXISTE UNA ÚNICA SOLUCIÓN QUE VALGA SIEMPRE PARA TODOS. LA PRIVACIDAD COMPRENDE NUMEROSAS NECESIDADES Y COMPORTAMIENTOS DISTINTOS.»



CINCO INSIGHTS
SOBRE PRIVACIDAD

1

1 ANONIMATO ESTRATÉGICO:
SER DESCONOCIDO/«INVISIBLE»

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

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

Ejemplos:

Ir a trabajar a una cafetería o a otro lugar en el que nadie nos conozca

Participar en discusiones on line con una identidad ficticia

2

2 EXPOSICIÓN SELECTIVA:
DECIDIR LO QUE OTROS PUEDEN VER

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

Ejemplos:

Optar por una llamada telefónica en lugar de una videoconferencia

Decidir qué elementos personales mostrar en un puesto de trabajo

3

3 CESIÓN DE CONFIDENCIAS:
COMPARTIENDO LO PRIVADO

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

Ejemplos:

Hablar sobre una situación personal con un compañero de trabajo

Realizar una evaluación de rendimiento con el jefe

4

4 AISLAMIENTO INTENCIONADO:
AUTOPROTECCIÓN

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

Ejemplos:

Utilizar auriculares para bloquear las distracciones producidas por los sonidos

Sentarse con la espalda apoyada en una pared

Ocultar la pantalla del ordenador

5

5 SOLEDAD INTENCIONADA:
SEPARARSE DEL RESTO

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

Ejemplos:

Encontrar espacios cerrados

Salir

Sentarse en la esquina vacía más alejada de una habitación grande

Se ofrece la posibilidad de reinventar los espacios privados en el marco del entorno general de trabajo, para ofrecer espacios que puedan ser muy personales o que puedan personalizarse cuando sean necesarios.
Donna Flynn

El paradigma de la privacidad

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

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

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

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

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

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



«LO QUE HEMOS DESCUIDADO AL ESFORZARNOS EN EL TRABAJO DE COLABORACIÓN HA SIDO EL VALOR DEL TIEMPO PERSONAL.»



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

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

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

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

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

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

Donna Flynn

Creación de un nuevo ecosistema

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

Melanie Redman

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

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

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

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

Por último, el espacio de trabajo debe ofrecer una tipología de presencias, esto es, permitir a los equipos conectarse fácilmente tanto en persona como de forma remota mediante opciones de comunicación basadas en tecnologías que dejen cubiertas sus necesidades de colaboración y privacidad.

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

Profundice más

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

Libro: «Your Brain at Work», de David Rock
blog.davidrock.net

Informe Gallup
State of the Global Workplace
gallup.com

Artículo de la Dra. Gloria Mark sobre las interrupciones y el trabajo multitarea:
steelcase.com/interruptions



Contribuciones



Donna Flynn

Antropóloga de formación, Donna Flynn lidera a los 19 miembros de Workspace Futures, un equipo de investigación global que analiza cómo trabajan las personas, especialmente en su relación con el espacio de trabajo, con otras personas y con la tecnología. El trabajo se está viendo influenciado por numerosas tendencias, afirma, pero la naturaleza humana evoluciona mucho más despacio. Esa es la razón por la que, especialmente ahora, que la evolución de la tecnología y la movilidad nos afectan más que nunca, dar respuesta a las necesidades básicas de las personas es crucial.



Melanie Redman

Investigadora senior de Steelcase que ha experimentado de primera mano las diferencias culturales, con un profundo conocimiento sobre la sociedad china y norte americana. Fue la principal investigadora en estudios como el generacional post-80s en China, o el del impacto de la cultura en el espacio de trabajo que Steelcase llevó a cabo en 11 países.



Wenli Wang

Forma parte del equipo global de investigadores de Steelcase en Asia Pacífico trabajando en la formulación de principios de diseño que generan nuevas aplicaciones, productos y estrategias para este mercado. Ha participado en proyectos sobre entornos de trabajo de Asia y en los sectores de sanidad y educación en China.



Meike Töpfer Taylor

Con base en la bahía de San Francisco, Meike ha sido investigadora de diseño para Coalesse desde Octubre de 2012. Ha investigado sobre cómo la frontera entre el trabajo y la vida personas se diluye.

La solución a la privacidad

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

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

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

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

Marco de distribución de la privacidad

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

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

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

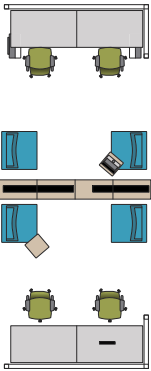
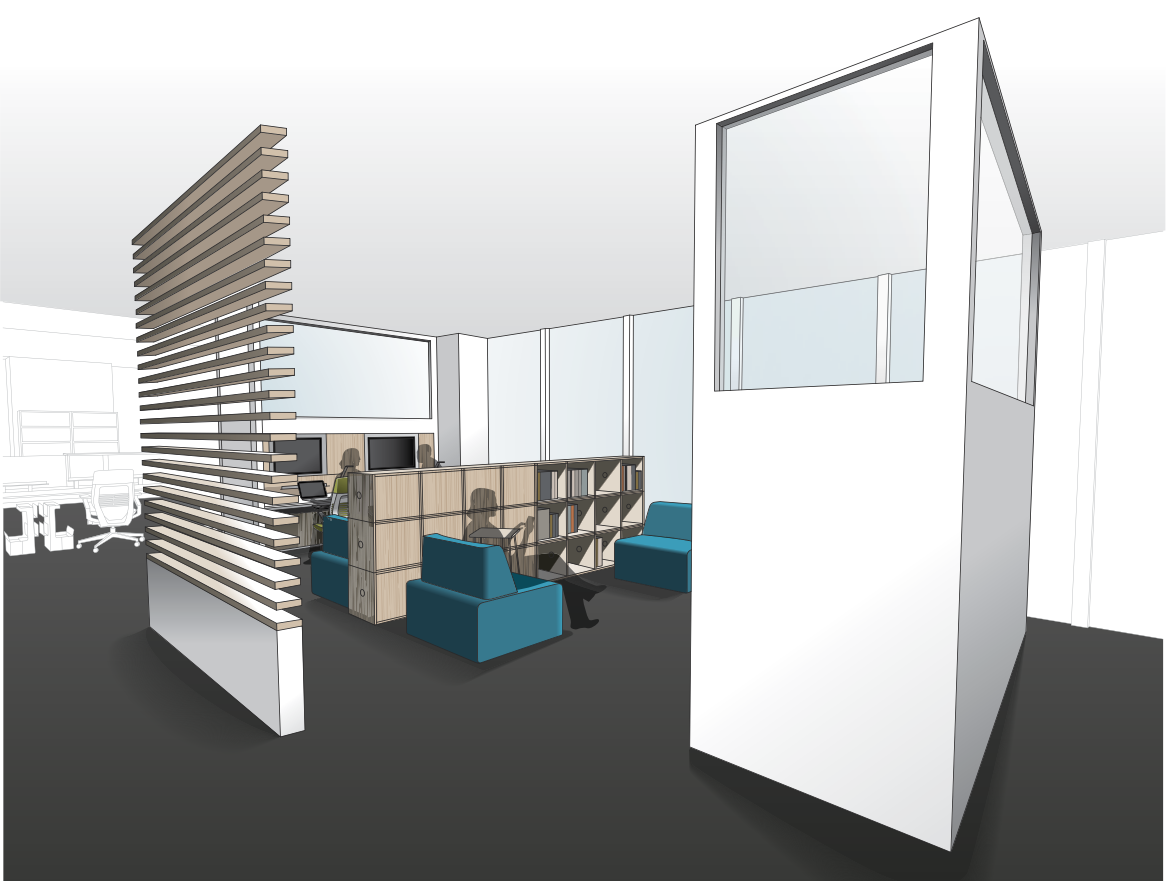
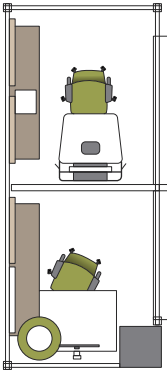
Una combinación de los modelos distribuidos y de zonas proporciona lo mejor de ambos enfoques: un práctico acceso a la privacidad a la carta y la capacidad de planificar por adelantado para disfrutar de privacidad garantizada según sea necesario.



Espacio de privacidad distribuidos



Espacio de zona independiente



Enclaves de concentración

Este espacio ofrece la posibilidad de concentrarse en la tarea que estemos llevando a cabo. Mantener el bullicio fuera y permitir la concentración es imprescindible para algunos momentos del día.

Este espacio individual compartido se puede reservar gracias a su sistema de reservas room wizard que permite organizar bajo demanda el tiempo que durará su utilización. El usuario tiene control sobre la transparencia, temperatura, iluminación y sonido de la sala y también puedo ajustar la altura en la que desea trabajar, de pie o sentado, reforzando así su bienestar.

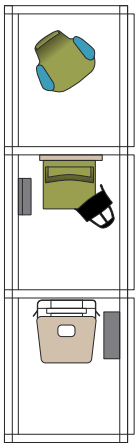
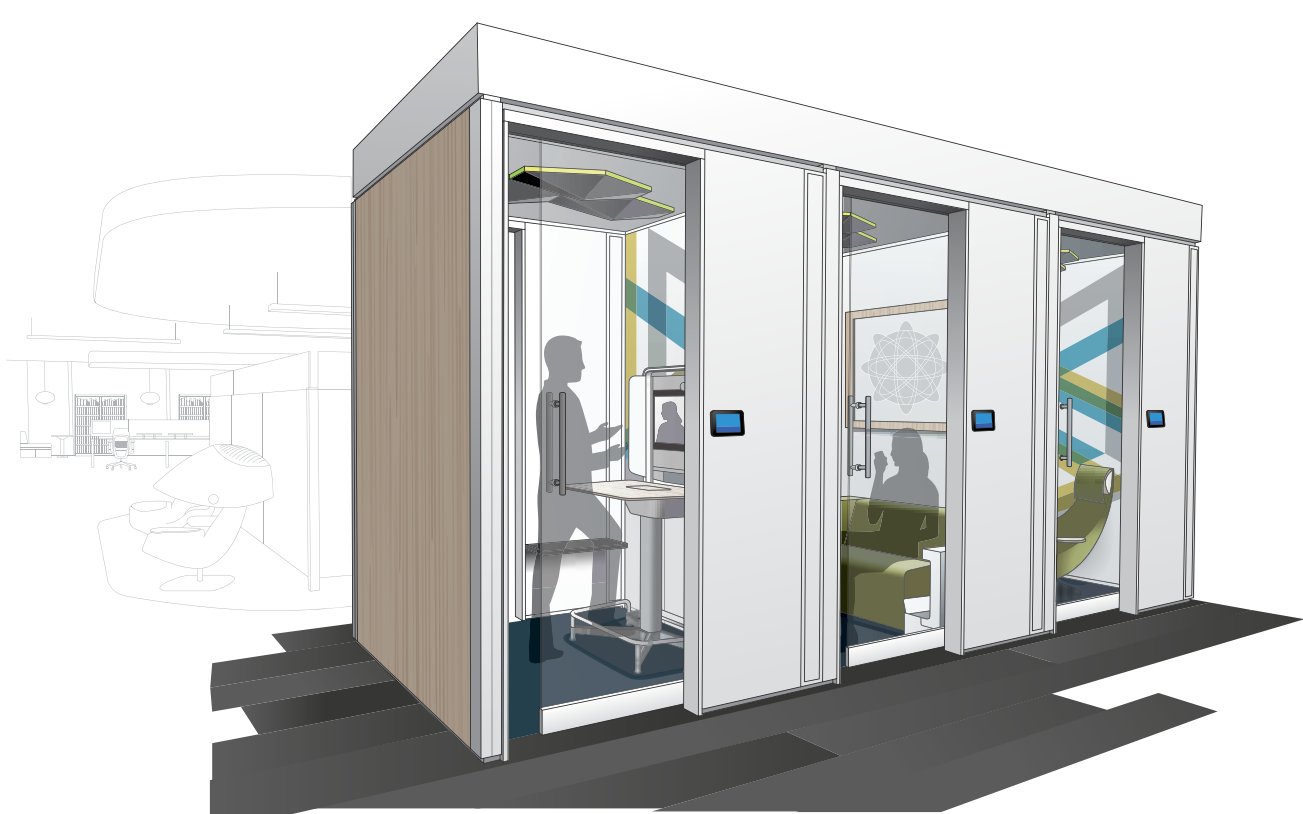
Entorno	Modos de privacidad	Postura	Principios de privacidad	Productos
Cerrado	Concentración profunda	Lounge	Anonimato estratégico	Archivo c:scape
Protegido	Concentración superficial	Sentado	Exposición selectiva	Silla de trabajo Gesture
Abierto	Recobrar fuerzas	De pie	Cesión de confidencias	Silla de delineante Gesture
			Aislamiento intencionado	media:scape kiosk
			Soledad intencionada	RoomWizard II

Espacio para proyectos

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

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

Entorno	Modos de privacidad	Postura	Principios de privacidad	Productos
Cerrado	Concentración profunda	Lounge	Anonimato estratégico	Ottima
Protegido	Concentración superficial	Sentado	Exposición selectiva	FlexBox
Abierto	Recobrar fuerzas	De pie	Cesión de confidencias	Silla de trabajo Gesture
			Aislamiento intencionado	Accesorios 1+1
			Soledad intencionada	Pufs B-Free
				B-Free mesa y taburete
				Free Stand de Coalesse

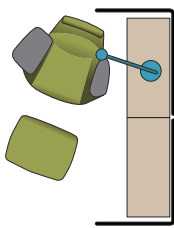
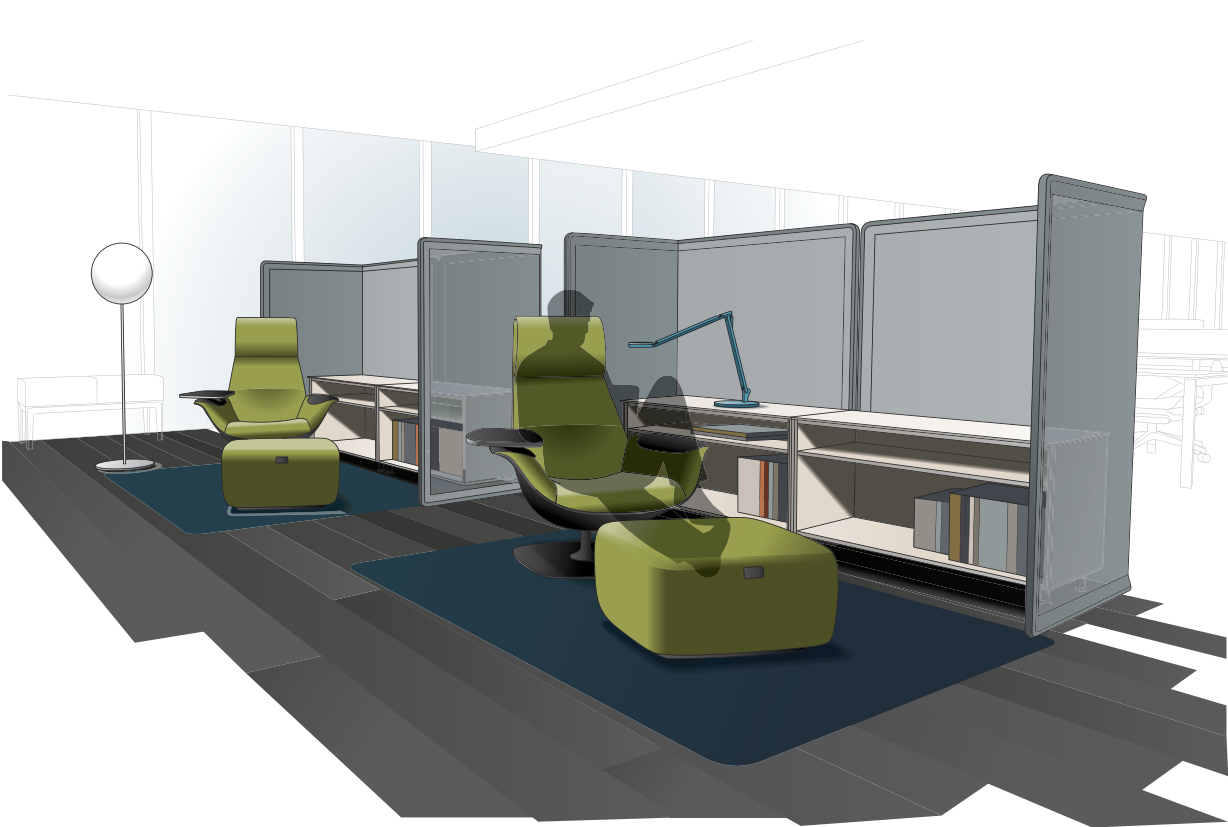


Enclaves para videoconferencias

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

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

Entorno	Modos de privacidad	Postura	Principios de privacidad	Productos
Cerrado	Concentración profunda	Lounge	Anonimato estratégico	media:scape kiosk
Protegido	Concentración superficial	Sentado	Exposición selectiva	Room wizard II
Abierto	Recobrar fuerzas	De pie	Cesión de confidencias	B-Free
			Aislamiento intencionado	Free Stand de Coalesse
			Soledad intencionada	Sofá Massaud de Coalesse



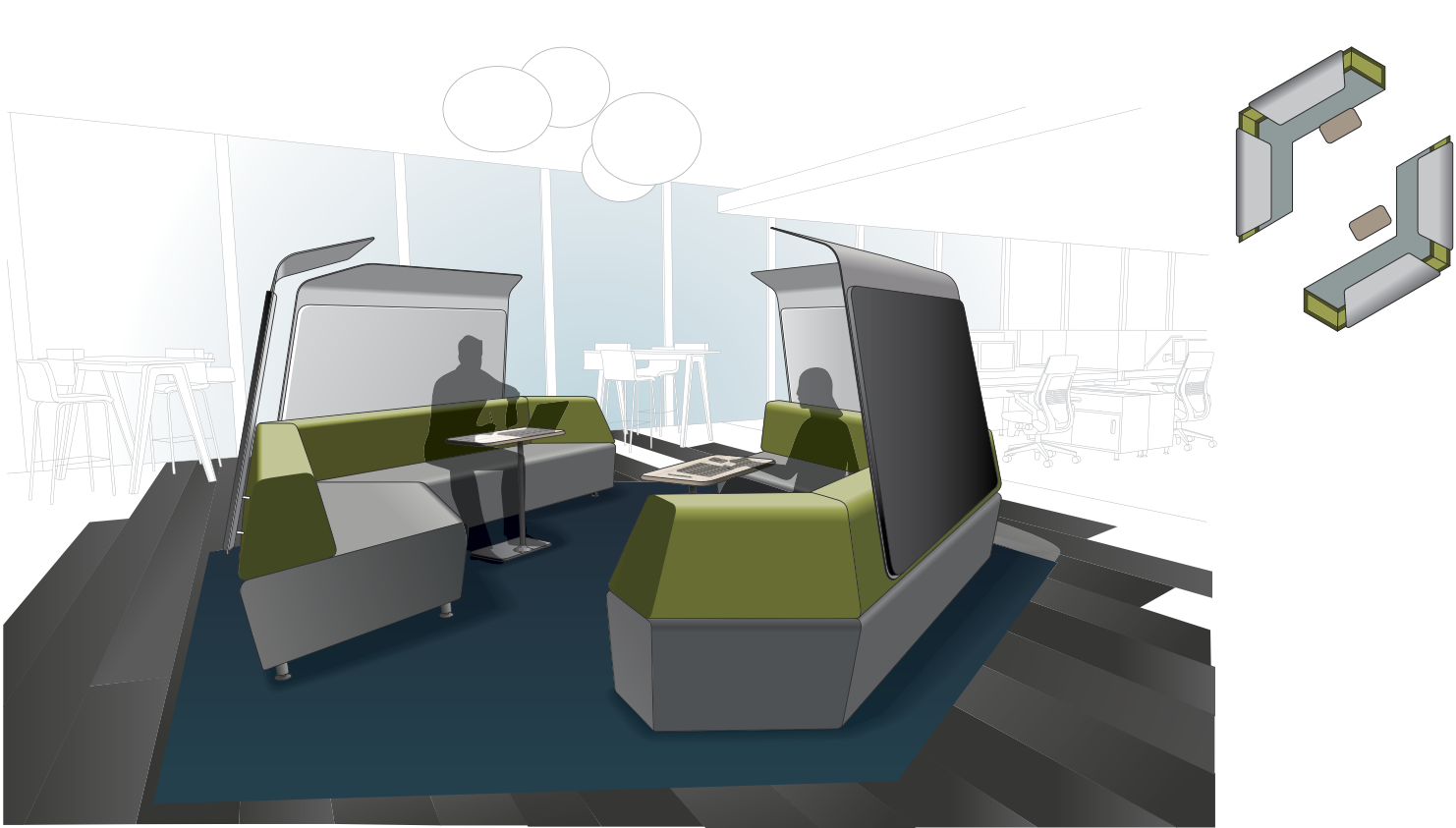
Retiro personal

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

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

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

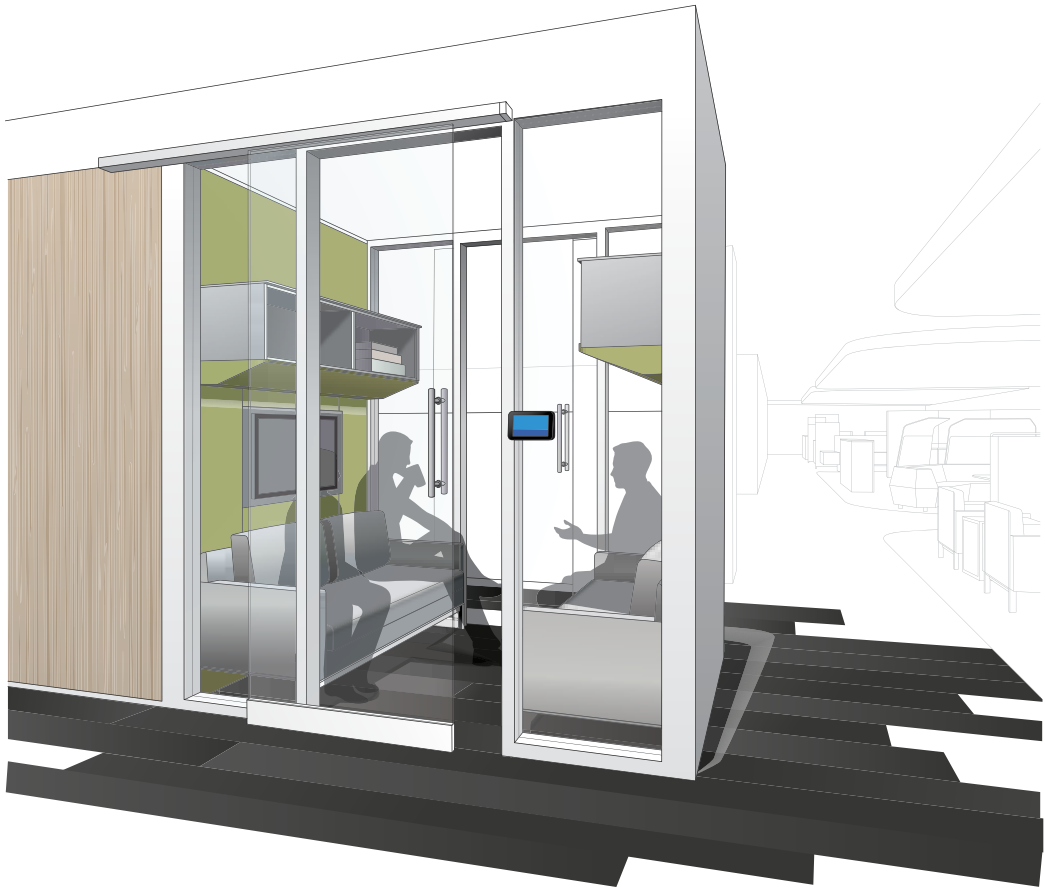
Entorno	Modos de privacidad	Postura	Principios de privacidad	Productos
Cerrado	Concentración profunda	Lounge	Anonimato estratégico	Biombo B-Free
Protegido	Concentración superficial	Sentado	Exposición selectiva	Sofá Massaud y Otomano
Abierto	Recobrar fuerzas	De pie	Cesión de confidencias	Archivo bajo c:scape
			Aislamiento intencionado	Lámpara Dash
			Soledad intencionada	



Lounge semi-cerrado

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

Entorno	Modos de privacidad	Postura	Principios de privacidad	Productos
Cerrado	Concentración profunda	Lounge	Anonimato estratégico	media:scape lounge
Protegido	Concentración superficial	Sentado	Exposición selectiva	Mesa Lagunitas
Abierto	Recobrar fuerzas	De pie	Cesión de confidencias	
			Aislamiento intencionado	
			Soledad intencionada	

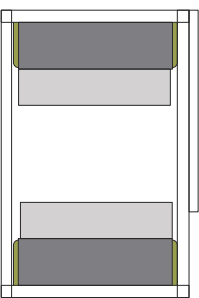


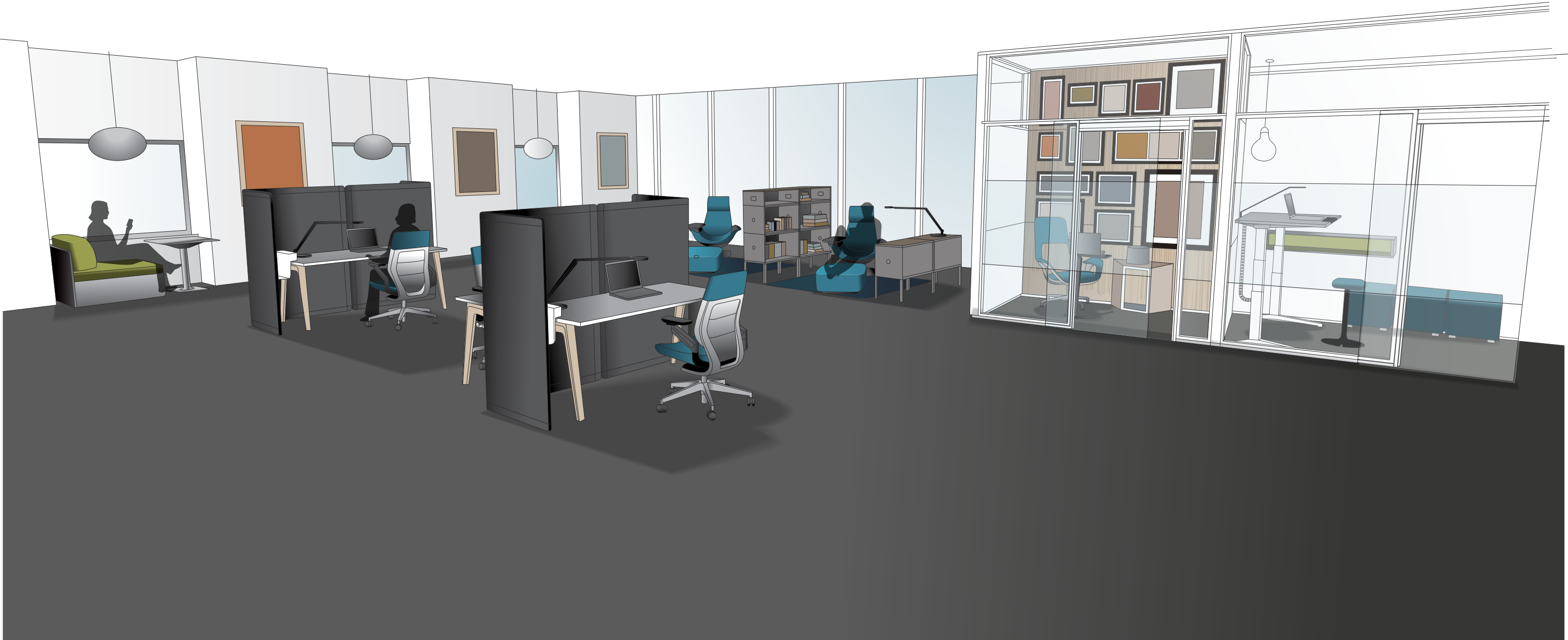
Zona de conexión

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

En este espacio el usuario puede controlar la iluminación, el sonido, la transparencia y la compartición de contenidos. La duración de uso de esta sala está en torno a los 30-60 minutos. Las paredes cuentan con tecnología integrada con acceso a potencia y datos. Las soluciones de sillería tipo lounge también ofrecen tecnología y modularidad ofreciendo una experiencia flexible y personalizada.

Entorno	Modos de privacidad	Postura	Principios de privacidad	Productos
Cerrado	Concentración profunda	Lounge	Anonimato estratégico	Sofá Millbrae
Protegido	Concentración superficial	Sentado	Exposición selectiva	Archivo c:scape
Abierto	Recobrar fuerzas	De pie	Cesión de confidencias	Room wizard II
			Aislamiento intencionado	
			Soledad intencionada	





Zona privada 1

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

El archivo medio permite almacenar material a la vez que ofrece cierta privacidad. Las soluciones de mobiliario actúan como protección a la vez que le dan al usuario la sensación de estar conectado con el resto del espacio.

PRODUCTOS:	ESPACIO ABIERTO	ESPACIO SEMI-CERRADO	ESPACIO CERRADO
	Lagunitas sofás y mesas de Coalesse	SW1 de Coalesse	Ology
	B-Free mesas	Mesa Sebastopol de Coalesse	Archivo c:scape
	Gesture	FreeStand de Coalesse	Pufs B-Free
	Sofa Massaud y otomano de Coalesse	Lámpara Dash	Taburete Sit-stand
	FlexBox		Lámpara de trabajo 1+1
	Lámpara Dash		



Zona privada 2

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

Con una variedad de espacios para 1 ó 2 usuarios esta zona permite realizar trabajo de concentración a la vez que se puede recobrar fuerzas. Areas con más o menos estimulación que ofrecen al usuario el control sobre el entorno para poder realizar cualquier tarea que necesiten a lo largo de su jornada laboral.

PRODUCTOS:	ESPACIO ABIERTO	ESPACIO SEMI-CERRADO	ESPACIO CERRADO
	Bench Ottima2 y sillas Cobi	Sofá Millbrae	Pufs B-Free
	Mesa y sofá lagunitas de Coalesse	Mesa Sebastopol de Coalesse	
	FlexBox	Hosu de Coalesse	
	Carro móvil		
	RoomWizard II		



Zona privada 3

Para conseguir el equilibrio entre el usuario y el espacio es necesario crear experiencias con opciones para concentrarse y realizar el trabajo individual.

Los usuarios pueden elegir el mejor sitio para realizar su trabajo y equilibrar su exposición personal gracias a las opciones que les ofrece el espacio: abierto, cerrado, conectado, desconectado, actividad pasiva o activa, etc.

PRODUCTOS:	ESPACIO ABIERTO	ESPACIO SEMI-CERRADO	ESPACIO CERRADO
	Ottima2	media:scape Kiosk	Mesa y sofa Lagunitas de Coalesse
	Gesture	Silla de delineante Gesture	
	Soto II		
	Lámpara Dash		
	Divisio		
	Carro móvil		

PREGUNTAS Y
RESPUESTAS

David
Rock

Fundador de NeuroLeadership Group



Cómo concentrarse en el trabajo, cómo piensan los directivos y cómo aborda nuestro inconsciente los problemas cuya solución resulta demasiado compleja para nuestra consciencia —este es el tipo de cosas sobre las que reflexiona y escribe David Rock.

Rock acuñó el término «neuroliderazgo» y participó en la fundación del NeuroLeadership Institute para ayudar a personas y empresas a comprender mejor cómo funciona el cerebro. Por ejemplo, recientemente escribió acerca de un estudio realizado por el NeuroLeadership Group en el que se preguntó a 6.000 personas dónde creían que pensaban mejor, Solo el 10 por ciento dijo que lo hacía en el trabajo — un toque de atención para los directivos de las empresas.

Rock se apresura a señalar que él no es un neurocientífico, sino que trabaja reuniendo neurocientíficos y expertos en liderazgo para desarrollar la ciencia para el desarrollo del liderazgo. Rock, asesor y autor, se doctoró en Neurociencia del Liderazgo por la Universidad de Middlesex en Londres, Reino Unido.

Lo más probable
es que le interrumpan
antes de acabar
de leer este artículo.

El directivo medio es interrumpido cada 8 minutos y los empleados pasan una media del 28% de su tiempo distraídos por interrupciones innecesarias e intentando volver a coger el ritmo. Afortunadamente David Rock puede explicarnos por qué sucede esto y cómo solucionarlo. David ha escrito un bestseller sobre este tema titulado «Your Brain at Work». Rock, fundador de la asesoría internacional NeuroLeadership Group, trabaja en la facultad de la universidad internacional de negocios, CIMBA, y publica en los blogs de importantes publicaciones sobre liderazgo, eficacia organizativa y el cerebro.

Las interrupciones y las distracciones reducen la productividad y afectan al balance final de todas las empresas. Comprender cómo concentrarse y pensar mejor tiene unas notables implicaciones para las empresas y permite mejorar el bienestar de los empleados.

Usted afirma que actualmente nos encontramos ante «una epidemia de sobrecarga». ¿A qué se refiere?

Desde la publicación de «Your Brain at Work», hace ya unos años, la cantidad de distracciones a la que nos enfrentamos diariamente y la cantidad real de trabajo que necesitamos realizar por hora han aumentado de manera considerable. La información viaja literalmente a la velocidad de la luz, mucho más rápido de lo que viajaba hace solo 200 años. Debido a esta eficacia del flujo de la información y de las comunicaciones, nuestra capacidad para prestar atención y tomar decisiones se está viendo mermada. La capacidad de atención de las personas está reduciéndose de forma significativa debido a los límites de nuestra capacidad para procesar y a la cantidad de cosas que podemos hacer. Por ejemplo, sabemos que no podemos mantener cinco conversaciones a la vez, pero muchos intentamos mantener dos conversaciones al mismo tiempo y no nos damos cuenta de lo perjudicial que es.

«Las interacciones sociales son una delicia para el cerebro».

¿Son las distracciones el motivo de que nos cueste tanto trabajar al máximo de nuestras posibilidades todos los días?

Las distracciones son uno de los motivos. Otro de los motivos es que la cantidad de trabajo que pretendemos realizar al día no es realista. Si mide su eficacia a lo largo de un día, comprobará que su productividad solo es máxima durante unas pocas horas y durante muchas horas solo alcanza un nivel medio. Queremos ser capaces de dar el máximo todo el día y esto supone una gran carga para nuestra capacidad de atención y de toma de decisiones. Agotamos estas capacidades sin permitirles suficiente descanso y después, para empeorarlo, nos rodeamos de tecnologías, lo que supone una distracción enorme.

¿En qué medida nos distraen las tecnologías?

Creo que las tecnologías nos han preparado para estar distraídos. Existen buenos estudios que demuestran que las personas que utilizan muchos elementos multimedia, que utilizan dos pantallas al mismo tiempo y que hacen varias tareas a la vez, se distraen más y son peores al realizarlas. De hecho, mientras más tareas se pretende hacer a la vez, peor se hacen. La persona se distraerá cada vez más y le será más difícil concentrarse. Los estudios demuestran que las personas que utilizan muchos elementos multimedia son como las personas con trastorno por déficit de atención. Les cuesta muchísimo concentrarse.

¿Cómo afectan las distracciones a nuestro trabajo?

Cuando uno pierde el hilo debido a una distracción, pasa cierto tiempo hasta que puede volver a concentrarse, no basta con volver al punto del libro o del documento en el que uno se distrajo. Cada vez que uno se distrae, gasta bastante energía en volver a coger el hilo y concentrarse. Ese esfuerzo es bastante agotador. Pero también es agotador para nuestro cerebro evitar de forma consciente las distracciones, por lo que a menudo respondemos a ellas.

¿Son algunas distracciones peores que otras?

La mayoría de las distracciones son sociales y las interacciones sociales son una delicia para el cerebro. Al cerebro le encanta saber qué está pasando en el entorno social y es increíblemente importante para nuestra supervivencia saber qué está pasando a nuestro alrededor. Si una persona pasa por delante de su mesa o envía un correo electrónico, no podemos evitar averiguar qué persona es. ¿Está bien? Es como la reacción al golpearse el nervio de la rodilla. Estas distracciones son prácticamente imposibles de evitar y, por tanto, tenemos que aprender a crear tiempo y espacio para anular este tipo de cosas y poder concentrarnos en profundidad.

¿Cuál es el entorno óptimo de trabajo?

No existe un único entorno óptimo. Incluso para un individuo en un puesto determinado, el entorno óptimo varía a lo largo del día y de la semana. A veces necesitamos aislarnos completamente del mundo y no estar sujetos a ningún tipo de distracción. En otras ocasiones queremos trabajar cerca de otras personas y sentir ese murmullo, como, por ejemplo, en una cafetería.

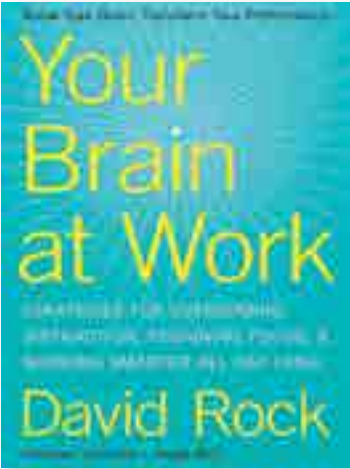
También está el entorno para la colaboración con otras personas, en el que se desea poder escribir en cualquier parte, presentar las ideas ante los demás de muchas formas diferentes y mover las cosas como más convenga. Necesitamos poder reunirnos y hacer visibles nuestras ideas, así como separarnos y trabajar sin distracciones y volver a reunirnos a continuación. Lo ideal es que el entorno permita a las personas alternar entre esos diferentes espacios tanto como sea necesario. Ofrece a las personas cierta autonomía necesaria.

Ofrecer autonomía o control parece una ventaja a la hora de evitar las distracciones.

Gracias al estudio se demostró que al conceder a las personas control sobre el espacio, su productividad aumentaba un tercio. De modo que no se trata de crear el espacio de trabajo ideal, sino de comprender que las necesidades de las personas cambian tanto a lo largo del día como de la semana y que estas deberían tener control sobre su entorno de trabajo y poder decidir cómo desean trabajar.

¿Por qué nos concentramos mejor con determinadas distracciones, como dar un paseo o cambiar de entorno?

Nuestra capacidad para resolver problemas de forma lógica es muy limitada. La mayoría de los problemas de baja complejidad precisan que el cerebro inconsciente se encargue de resolver el problema. De modo que una vez que un problema alcanza cierto nivel de complejidad, la mejor manera de resolverlo es plantear la cuestión y a continuación hacer algo que distraiga ligeramente, con el fin de olvidarnos del problema y hacer algo agradable durante un rato. El cerebro inconsciente seguirá trabajando y cuando uno vuelva a enfrentarse al problema, obtendrá una respuesta mucho mejor que la que habría obtenido si hubiese intentado resolver el problema de forma lógica sin descanso alguno.



¿Cómo podemos aprovechar estas distracciones útiles?

Necesitamos calmar la actividad mental general para poder obtener insights de calidad. Dar un paseo, hacer algo de ejercicio o cualquier otra cosa ligeramente agradable puede calmar la actividad cerebral para que se puedan comenzar a captar las señales sutiles. En la película «Men in Black» un hombre le dice a otro: «Vamos a comernos un dulce para resolver este complejo problema». La otra persona lo mira como si estuviese loco. Pero se comen un dulce y se les ocurre una solución. ¡Eso tiene una base totalmente científica! Si debe resolver un problema y puede calmar su mente haciendo algo agradable y fácil para el cerebro, es más probable que se le ocurra una solución.

¿Cómo podemos controlar las distracciones molestas en el trabajo?

En primer lugar es importante recordar que la atención es un recurso limitado. Da igual cómo algo consigue captar nuestra atención; una vez que nos despistamos, tenemos que esforzarnos mucho para volver al punto en el que estábamos y eso es intrínsecamente agotador. Por eso es importante disponer tanto de espacios donde las personas puedan aislarse del mundo y concentrarse como de espacios donde puedan colaborar, según necesiten. Se trata de que los trabajadores dispongan de opciones y autonomía. Poder pasar de uno de estos espacios a otro cada vez que sea necesario es muy importante.

Otra necesidad importante es disponer de un espacio donde puedan producirse encuentros sociales inesperados. Las relaciones sociales aleatorias son importantes, porque como dije, estas son muy importantes para el cerebro.

Creo que si ofrecemos a las personas la oportunidad de concentrarse y de colaborar cuando lo necesitan y de tener estupendas interacciones sociales, les estamos proporcionando lo que realmente necesitan en el trabajo. ●

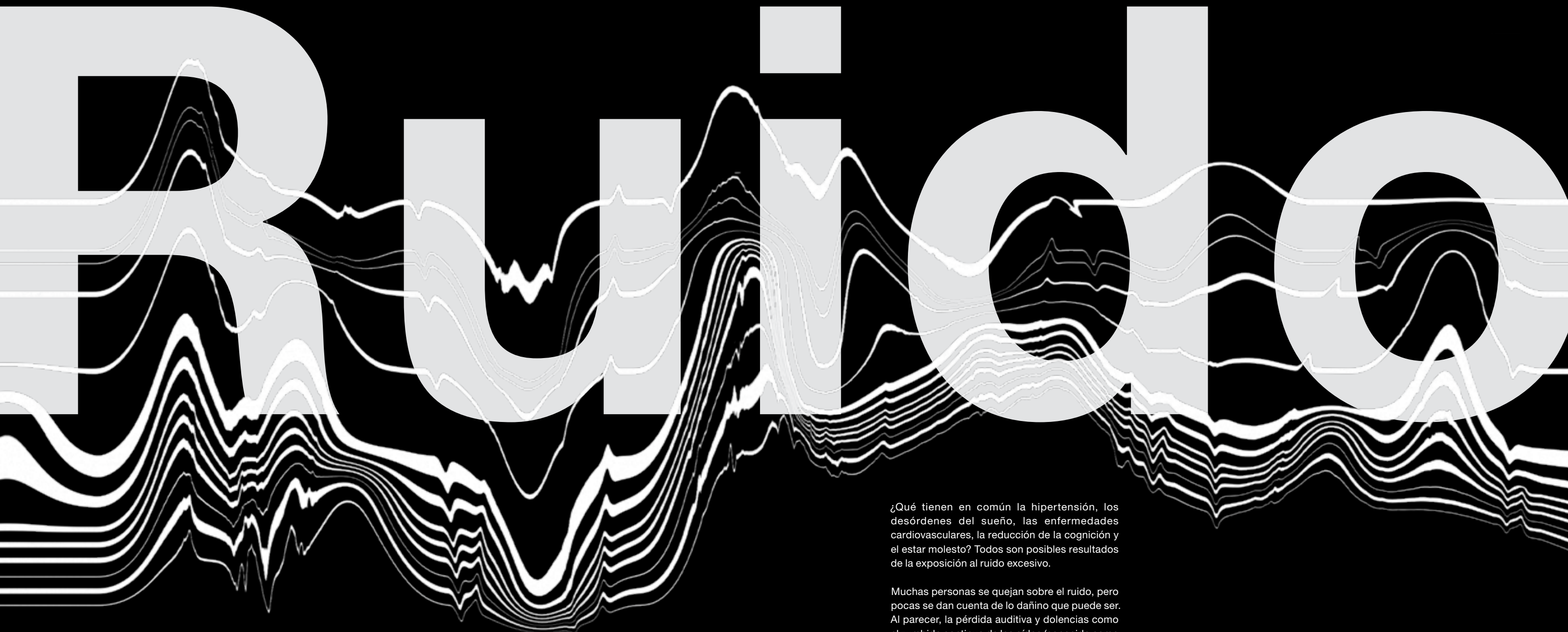
7 actividades para mejorar la salud del cerebro

El cerebro necesita cuidados para estar sano. De hecho, según David Rock, necesita siete tipos de cuidados. A continuación mostramos las diferentes actividades neurocognitivas que nutren la mente:

	
Dormir Refresca cuerpo y mente y consolida la memoria.	Relacionarse El poder curativo de las relaciones.
	
Jugar La alegría de experimentar en la vida.	Ejercicio físico Mejorar la plasticidad del cerebro mediante el ejercicio.
	
Desconectar Para integrar y obtener insights.	Concentrarse Gestionar la atención para mejorar el rendimiento.
	
Consciencia Reflexionar, sintonizar y ser consciente.	

«Para estar realmente sano, necesitamos practicar todos estos tipos de actividades», afirma Rock. «Las actividades que solemos descuidar más son las de dormir, relacionarnos y jugar. Estas tienden a ser mucho más importantes de lo que creemos para que el cerebro funcione correctamente, en especial la actividad de relacionarnos».

DEMASIADO



¿Qué tienen en común la hipertensión, los desórdenes del sueño, las enfermedades cardiovasculares, la reducción de la cognición y el estar molesto? Todos son posibles resultados de la exposición al ruido excesivo.

Muchas personas se quejan sobre el ruido, pero pocas se dan cuenta de lo dañino que puede ser. Al parecer, la pérdida auditiva y dolencias como el zumbido continuo de los oídos (conocido como tinnitus) no es lo único que debería preocuparnos. Cada vez hay más pruebas de los efectos que tiene el ruido en la salud y que no están relacionados con la audición.

RUIDO

El ruido, al que los científicos definen como «el sonido no deseado», pasa factura a nuestro corazón y a nuestro cerebro, así como a nuestros oídos, de acuerdo con el Dr. Wolfgang Babisch, Investigador Jefe del campo del ruido medioambiental e Investigador Superior de la Agencia Federal alemana de medioambiente.

En las oficinas, el ruido irritante puede proceder de muchos elementos diferentes: aire acondicionado, molestos tonos de móvil, tráfico, construcción cercana, sistemas de insonorización no sofisticados y, en especial, la voz de otras personas, afirma Julian Treasure, presidente de The Sound Agency, una asesoría de Reino Unido. Los entornos con ruido suelen tender a empeorar con el tiempo, porque las personas van aumentando el volumen de la conversación a medida que aumenta el ruido a su alrededor (esto se conoce como «efecto Lombard»).

La molestia es la respuesta más común al ruido, afirma Babisch, y esto no es tan trivial como podría parecer. El ruido nos desconcentra fácilmente, porque como humanos hemos sido programados para estar atentos a los sonidos como posibles peligros, desde la época en la que nuestros predecesores evolutivos tenían muchos enemigos en su hábitat natural. Esta sensibilidad hacia los sonidos se ha quedado grabada en nuestra neurobiología: estamos constantemente alertas a lo que sucede en nuestro entorno y el ruido nos incomoda fácilmente. Los estudios de laboratorio realizados tanto en personas como en animales han demostrado que la exposición al ruido excita el sistema nervioso, produciendo el aumento de la presión sanguínea y la liberación de las hormonas del estrés. Con el tiempo, estas respuestas instintivas pueden estresar al sistema cardiovascular y producir resultados negativos, como ira o agotamiento.

Y si por si eso no fuera poco, la reducción de la cognición es otro resultado no auditivo de la exposición al ruido que han estado estudiando los investigadores. Más de 20 estudios llevados a cabo en múltiples países han indicado que el ruido medioambiental afecta de forma negativa al aprendizaje de los niños en la escuela.

Los expertos afirman que si no se implementan soluciones acústicas eficaces, el efecto negativo del ruido cotidiano producido en muchas oficinas también puede ser importante.

En primer lugar, está la naturaleza del propio ruido. El ruido fluctúa, que es mucho más molesto que un nivel de ruido constante, de acuerdo con Babisch, y contiene conversaciones, que «distraen más que el ruido de banda ancha que no contiene información».

«En lo que se refiere a la cognición, ahora hay numerosos estudios que demuestran que el sonido más destructivo de todos es el procedente de las conversaciones de otras personas», afirma Treasure. «Tenemos ancho de banda aproximadamente para 1,6 conversaciones. De modo que si está escuchando una conversación, ya tiene ocupado 1 de ese 1,6. Aunque no quiera escucharla, no puede evitarlo: no tenemos párpados para las orejas. Y eso significa que solo le queda 0,6 para escuchar a su propia voz interior».

Otro problema es el nivel de ruido del tipo de trabajo que se supone que se tiene que llevar a cabo en la mayoría de las oficinas actuales. En una oficina abierta normal, el nivel de ruido varía entre 60 y 65 decibelios. Este nivel podría parecer menor en comparación con el de una autopista con tráfico intenso, donde el nivel de ruido es de 85 decibelios, o el de una nevera, que es de unos 40, pero puede dificultar la realización de tareas que requieran un alto nivel cognitivo. La Asociación alemana de ingenieros, consciente de este problema, ha definido estándares de ruido en su país para diversos tipos de trabajo. Mientras que un nivel de 70 decibelios es aceptable para trabajos de oficina sencillos o meramente transaccionales, 55 decibelios es el requisito para lo que esta asociación denomina como «trabajo principalmente intelectual». La asociación identifica como trabajo intelectual el caracterizado por una alta complejidad y que requiere ideas creativas, toma de decisiones, resolución de problemas y comunicación eficaz: precisamente el tipo de trabajo intelectual que, cuando se realiza bien, proporciona a las empresas una clara ventaja competitiva.

El nivel de ruido recomendado para el trabajo intelectual hace referencia tanto al trabajo individual como a la participación en discusiones y reuniones. De hecho, la asociación recomienda el mismo límite de ruido para un cirujano que para un trabajador que lleva a cabo trabajo intelectual, tanto si lo hace solo como en equipo.



Una autopista concurrida

85db



Espacios abiertos de trabajo

60–65db



Una nevera

40db

“Existen numeroso estudios que demuestran que el ruido más destructivo es el que surge de las conversaciones ajenas.”

Julian Treasure

El nivel de ruido de 60 a 65 decibelios, común en las oficinas abiertas, no solo es demasiado alto para concentrarse, sino que también puede impedir que se produzca una colaboración eficaz al interferir en las conversaciones. Tal y como explica Babisch, el nivel de sonido producido al hablar en una conversación normal mantenida a un metro de distancia y donde las personas no elevan su tono es de 60 decibelios. Esto significa que cualquier otro ruido dentro de ese mismo rango (por ejemplo, una persona que habla a poca distancia), puede suponer una interferencia para la conversación, lo que podría causar que no se oyese todas las palabras. «No obstante», afirma, «una frase puede comprenderse mediante el procesamiento de nuestro cortex. Esto, sin embargo, es un proceso activo que podría causar una reacción con efectos negativos si la exposición a ruido crónico fuese de larga duración».

En otras palabras, en los entornos con un nivel de ruido elevado y una acústica insuficiente, los trabajadores se pueden estresar tanto intentando escuchar a sus compañeros como intentando no oírlos. Un fracaso se mire por donde se mire.

La solución, afirma Treasure, consiste en ofrecer una variedad de entornos de espacios de trabajo, donde todos estén diseñados teniendo en cuenta el factor del sonido, la tarea que se va a llevar a cabo en ellos y las personas que van a utilizar dichos espacios. Los entornos de trabajo deben diseñarse teniendo en cuenta no solo el aspecto, sino también la experiencia en todos los sentidos, especialmente en el auditivo. «La conciencia del sonido es una nueva herramienta con la que diseñar», dice Treasure. «Una buena acústica puede aumentar la productividad de los espacios de trabajo».

Resolver el problema del ruido en los espacios de trabajo no es sencillo. Colocar cuatro paredes y una puerta no da lugar necesariamente a una buena acústica, porque el sonido, al igual que el agua, puede pasar por cualquier hueco, por pequeño que sea. Dentro de cualquier entorno el sonido puede sellarse, absorberse o camuflarse. Cada método tiene sus ventajas y desventajas, las cuales deberían sopesarse detenidamente, ya que mantener el sonido dentro de niveles de tolerancia aceptables se ha convertido en un requisito obligatorio a la hora de diseñar y una métrica importante a la hora de valorar la eficacia global de un espacio.

Profundice más

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

Wolfgang Babisch

Artículo de investigación (coautor):
“Auditory and non-auditory effects of noise on health,” Oct. 30, 2013
steelcase.com/auditory effects

Perfil investigador:
steelcase.com/Wolfgang_Babisch

Profundice más

Julian Treasure

Web: juliantreasure.com

Presentación: “The 4 ways sound affects us,” TEDGlobal 2009
steelcase.com/the_4_ways_sound_affects_us

Presentación: “Why architects need to use their ears,” TEDGlobal 2012
steelcase.com/why_architects_need_to_use_their_ears

Sostenibilidad al día

Equilibrio entre privacidad y transparencia en el mundo del Big Data: Una vía hacia un futuro sostenible

Big Data. Las palabras son pequeñas, pero las implicaciones son enormes. Ahora que existen nuevos y enormes flujos de información, los datos han tomado una relevancia renovada. El Big Data deja los patrones a la vista, desvelando relaciones que nunca antes habíamos podido ver ni comprender. Los nuevos insights proporcionan nuevas generaciones de valor, lo que permite tomar mejores decisiones y resolver algunos de nuestros mayores desafíos económicos, medioambientales y sociales. También ofrece potencial de innovación a una escala inimaginable.

Al mismo tiempo que el Big Data ofrece tremendas ventajas, también exigen que demos algo a cambio: información que anteriormente podía haber estado oculta o considerada como privada. Hay claros indicios de que esto da lugar a cierta controversia.

Los consumidores están dispuestos a perder cierta privacidad en lo que respecta a su información personal si lo que obtienen a cambio vale la pena, pero se resisten a la transparencia si la información compartida es excesiva. Está aumentando la demanda de servicios en los que la información personal y la privacidad se proporcionan a cambio de un mejor ahorro en los costes y una mejor sostenibilidad. Y, sin embargo, estos consumidores demandan, al mismo tiempo, nuevas generaciones de productos que protejan su privacidad, como smartphones «negros», que oculten o cifren lo que se considera abierto en otros sistemas operativos móviles.

En los negocios, resolver la tensión inherente entre el deseo de conservar la privacidad de la información y la necesidad de ofrecer transparencia es clave a la hora de sacar partido al Big Data y aprovechar otros avances técnicos emergentes en el campo de la analítica. Encontrar el equilibrio adecuado es uno de los pilares de la sostenibilidad. Como en el caso de muchas tensiones entre polos opuestos, equilibrando estas fuerzas se encuentra la base de la sostenibilidad.

En Steelcase experimentamos la tensión que existe entre la transparencia de la información y la privacidad a la hora de desvelar la composición química de los materiales de nuestros productos. Obtener la información que necesitamos para ser transparentes es un proceso complejo que supone un reto. Debido a que en la creación de nuestros productos más sencillos pueden estar implicados

fácilmente 50 proveedores como mínimo y un correspondiente número de subproveedores, para poder ser totalmente transparentes, es necesaria la estrecha cooperación de toda nuestra cadena de suministro.

Para satisfacer las expectativas de nuestros clientes y nuestro propio compromiso con respecto a la transparencia y a la composición química de los materiales, los integrantes de nuestra cadena de suministro deben estar dispuestos a ceder información privada sobre el inventario químico de sus productos. Muy a menudo tenemos que negociar acuerdos de confidencialidad (privacidad) con proveedores para obtener la información confidencial (transparencia) que necesitamos. Esto significa que podemos acceder a la composición química de los materiales, pero no podemos desvelar esa información con terceros.

Al final, la garantía de los materiales se proporciona en una forma menos transparente de la que podrían esperar los clientes, pero se protege la privacidad de los proveedores lo suficiente como para permitir que Steelcase pueda conocer la composición química en su totalidad. Como trabajamos para detectar y eliminar los materiales peligrosos, todas las partes se benefician al desvelar determinada información. Este intercambio beneficia a la salud del medioambiente y de las personas y ofrece avances en los materiales y diseños empleados.

Se podría decir que compartir información se ha convertido en la nueva moneda de la sostenibilidad. Capturar datos, analizarlos y compartir lo que está sucediendo nos permite definir completamente problemas y oportunidades sociales, económicos y medioambientales. La transparencia identifica las áreas comunes y abre las puertas a nuevos modos de cocreación, colaboración y asociación para el diseño, lo que dará como resultado soluciones más innovadoras y relevantes.

Al mismo tiempo, los desarrolladores de soluciones como nosotros tienen la obligación de gestionar la información adquirida de modo que se protejan los intereses individuales. Las personas deben aceptar los inconvenientes de compartir más información sobre sus estilos de trabajo con el fin de ayudarnos a transformar su entorno de trabajo. Trabajando conjuntamente podemos innovar la experiencia laboral de las personas y preservar al mismo tiempo lo que más valoramos y lo que nos hace únicos.



Angela Nahikian
Directora de Sostenibilidad
Medioambiental Global,
Steelcase Inc.

Soy consciente de que nuestro trabajo no «termina nunca». Como ciudadanos de un mundo que cada vez se hace más pequeño, nos enfrentamos a enormes retos medioambientales, económicos y sociales, y el alcance de nuestro esfuerzo debe estar en constante expansión. El futuro consistirá en diseñar para un sistema integral en el que las empresas asuman su papel como agentes positivos de cambio y hagan realidad todos los beneficios de un concepto sostenible de negocio. El reto estará en el alcance y en la oportunidad; es un desafío integral. ¿El lado bueno? Es un modelo escalable.

Me encantaría conocer su punto de vista e ideas. Envíeme un correo electrónico a anahikia@steelcase.com

Una agencia digital encuentra su identidad en un nuevo espacio dinámico



Groove, Baltimore, MD

Para muchas personas, el ruido de las fotocopiadoras, los tonos de los móviles y el parloteo de los compañeros son sellos distintivos de los espacios de trabajo dinámicos. Pero incluso en industrias como las de la publicidad y el marketing, donde los pensadores creativos dan lo mejor de sí mismos en las sesiones de creación e intercambio de ideas, es fácil verse perjudicado por el exceso de ruido y trabajo en equipo. Las personas que se dedican al pensamiento creativo también necesitan estar a solas para concentrarse y recargar las pilas.

Cuando a Groove, una agencia de publicidad y marketing digital de Baltimore, Md., se le empezaron a quedar pequeñas sus instalaciones, su fundador y director ejecutivo, Ethan Giffin, se dio cuenta de que tenían ante ellos una oportunidad para rediseñar el entorno de trabajo de la empresa y de que la solución iba a requerir algo más que aumentar el número de metros cuadrados. Se asoció con turnstone y con Hyperspace, distribuidor de Steelcase en Baltimore, y se tomó su tiempo para analizar las necesidades de crecimiento del negocio teniendo en cuenta todos los tipos de espacios que requerían sus empleados para maximizar su éxito. Una de las principales prioridades era crear un entorno de trabajo atractivo en el que su equipo pudiese prosperar y dar lo mejor de sí mismo.

930 m² de posibilidades

Cuando Giffin visitó por primera vez un edificio industrial vacío cerca de Little Italy en Baltimore, se encontró con paredes agrietadas y suelos llenos de polvo y escombros. Pero tras esa primera impresión, supo ver 930 m² de posibilidades.

Era 2012 y ni siquiera habían pasado 7 años desde el inicio de Groove. Los miembros de Groove se habían trasladado ya tres veces y conocían de primera mano los riesgos de un espacio mal construido: los sonidos mecánicos invadían las conversaciones y dificultaban las llamadas telefónicas y los espacios mal diseñados eran incómodos para el equipo y les impedía concentrarse.

El nuevo espacio tenía que ser distinto

«Sabía que teníamos que cambiar nuestra antigua manera de hacer las cosas», afirma Giffin. «Cuando estaba analizando todo sobre nuestra cultura, me di cuenta de que lo que nos faltaba era el edificio, el espacio físico. Siempre utilizábamos el espacio de otra empresa y simplemente lo pintábamos. Acabé por darme cuenta de que el espacio era lo que nos faltaba para desarrollar todo nuestro potencial creativo».



El nuevo centro de trabajo de Groove era antes una nave industrial vacía situada cerca de Little Italy en Baltimore.

Como parte de esta búsqueda, Giffin visitó la sede central de Steelcase en Grand Rapids, Michigan. La visita transformó radicalmente el concepto de Ethan sobre lo que debe ser un espacio de trabajo. Tras ver a personas trabajando de forma eficaz mientras caminaban sobre una cinta de caminar o en espacios lounge informales, se dio cuenta de que el trabajo no tenía que limitarse a una mesa o una sala de juntas.

Espacios relevantes

Inspirado por lo que había visto, Giffin desechó los planos iniciales, que se basaban en cubículos, y los cambió por un plano abierto que cubría las diversas necesidades de su equipo con varios tipos de espacios distintos.

La mayor parte del trabajo del equipo de Groove es colaborativo, por lo que el nuevo espacio se ha diseñado principalmente para la cocreación y el intercambio de ideas. El área principal, denominada «el pozo», es abierta y colaborativa y logra que el equipo esté unido. Los empleados disponen de mesas asignadas y, al mismo tiempo, tienen acceso a diversos espacios donde realizar tanto trabajos colaborativos como concentrados.

Pueden escaparse, por ejemplo, a una de las «guaridas» de Groove, en el loft de la segunda planta. Estas guaridas, abiertas al pozo, que se encuentra justo debajo, tienen el aspecto de salones residenciales sin paredes. Su ubicación permite separarse físicamente del grupo sin quedar totalmente aislado. Las salas de conferencias cerradas ofrecen opciones adicionales de escape

para miembros del equipo que necesiten trabajar en un lugar tranquilo sin ser interrumpidos. Groove proporciona a sus empleados amplios enclaves que pueden reservar o utilizar de manera improvisada para realizar llamadas telefónicas, repasar una evaluación de rendimiento o cumplir con un plazo de entrega.

El bar de Groove no solo proporciona áreas adicionales en las que colaborar, sino que también es todo un acierto a la hora de fomentar una cultura de oficina dinámica. Con grifos de cerveza, una pista de baile completa con bola de discoteca incluida y suficiente madera reaprovechada como para construir un establo, este bar deja claro que a este equipo le gusta pasarlo bien. Groove también ofrece almuerzo gratis los viernes, «happy hour» tras el trabajo los viernes por la tarde y celebra a menudo noches de cine.

Groove refuerza su filosofía de ofrecer a sus empleados opciones y control mediante el uso de un sistema de gestión de música que permite elegir el género y el volumen en siete zonas distintas del edificio. Por ejemplo, en el pozo se puede escuchar rap, mientras en la guarida se escucha a Beethoven; pero en última instancia es el equipo el que decide. Ceder el control de factores ambientales como este destaca la importancia de que cada individuo busque la experiencia idónea para la tarea que esté llevando a cabo.

«El espacio que tenemos ahora nos ha permitido llevar nuestra cultura a otro nivel. Si ves lo contento que está el equipo y las cosas que podemos hacer ahora, no es una exageración el decir que gracias a este espacio nuestra cultura se ha visto reforzada», afirma.

Despachos privados basados en el trabajo

Para Giffin, crear un rango de espacios significa preservar un despacho tradicional tanto para él como para Mack McGee, vicepresidente ejecutivo y director de Groove. Sus estilos de trabajo personales, la naturaleza confidencial de algunos de sus proyectos y las estrategias que están barajando para el futuro son elementos que desean mantener en privado. Las expectativas de los clientes fueron otro factor que tuvimos en cuenta a la hora de tomar esa decisión.

«Mis clientes esperan que tenga un despacho formal», observa Giffin. «Necesito un espacio amplio donde trabajar y, en ocasiones, mi trabajo creativo tiene una naturaleza más privada. Tanto a mí como a Mack nos gusta pensar bien y a solas ciertas cosas».



Y finalmente lo entendí: el espacio de trabajo no tiene por qué ser una mesa y un ordenador de sobre mesa



Los trabajadores de Groove tienen un puesto asignado, pero también tienen acceso a una variedad de espacios para la colaboración y el trabajo de concentración.

También colocó al equipo comercial en otra habitación con una puerta para que el sonido de los teléfonos y de su parloteo no distrajese al equipo creativo, situado justo debajo, en el pozo. Aunque los trabajadores de Groove utilizan auriculares de forma activa para disfrutar de una cierta privacidad en los entornos diseñados para grupos, la experiencia ha demostrado a Giffin que su equipo aporta más si se puede ir a otro espacio cuando necesita más privacidad en lugar de tener que utilizar los auriculares para indicar que necesitan privacidad.

El espacio como beneficio y catalizador

El cambio de Groove ha afectado tanto a la forma en la que trabajan que su espacio se menciona en su sitio web como uno de los beneficios de trabajar para la empresa. Y tener «las instalaciones más chulas de todo Baltimore» no solo es bueno para sus empleados, sino también para la empresa.

Giffin afirma que a la hora de conseguir contratar a los mejores del sector, muchos de los candidatos a los puestos que ofrece su empresa se decantan por Groove porque se han enamorado de las instalaciones. De hecho, él cree que en cuestión de años no necesitará personal para contratar a empleados de nivel medio o alto.

Igual de interesante es el cambio que se ha producido en el balance final de la empresa. Sus antiguas instalaciones no representaban bien la marca, por lo que Groove intentaba por todos los medios celebrar las reuniones de negocios en otros lugares o mediante llamadas telefónicas o correos electrónicos. Pero eso ha cambiado.

«Ahora nos visitan clientes existentes y potenciales todas las semanas. Estas visitas suponen otro tipo de publicidad: creamos una experiencia tanto para los trabajadores, como para los clientes existentes y los potenciales. ¡Ahora tenemos un tráfico tan intenso que necesitamos un recepcionista! Y lo mejor es que cuando logramos que un posible cliente nos visite, cerramos el trato el 75-80 por ciento de las veces. Ellos entienden que si nos preocupamos tanto por nuestro entorno de trabajo, nos preocuparemos aún más por su proyecto. Y están en lo cierto».



«Cuando se trata de atraer a los mejores especialistas, normalmente los candidatos se decantan por Groove, porque se enamoran de las instalaciones.»
— Ethan Giffin

**FOR
THE NEW
WORK
DAY**

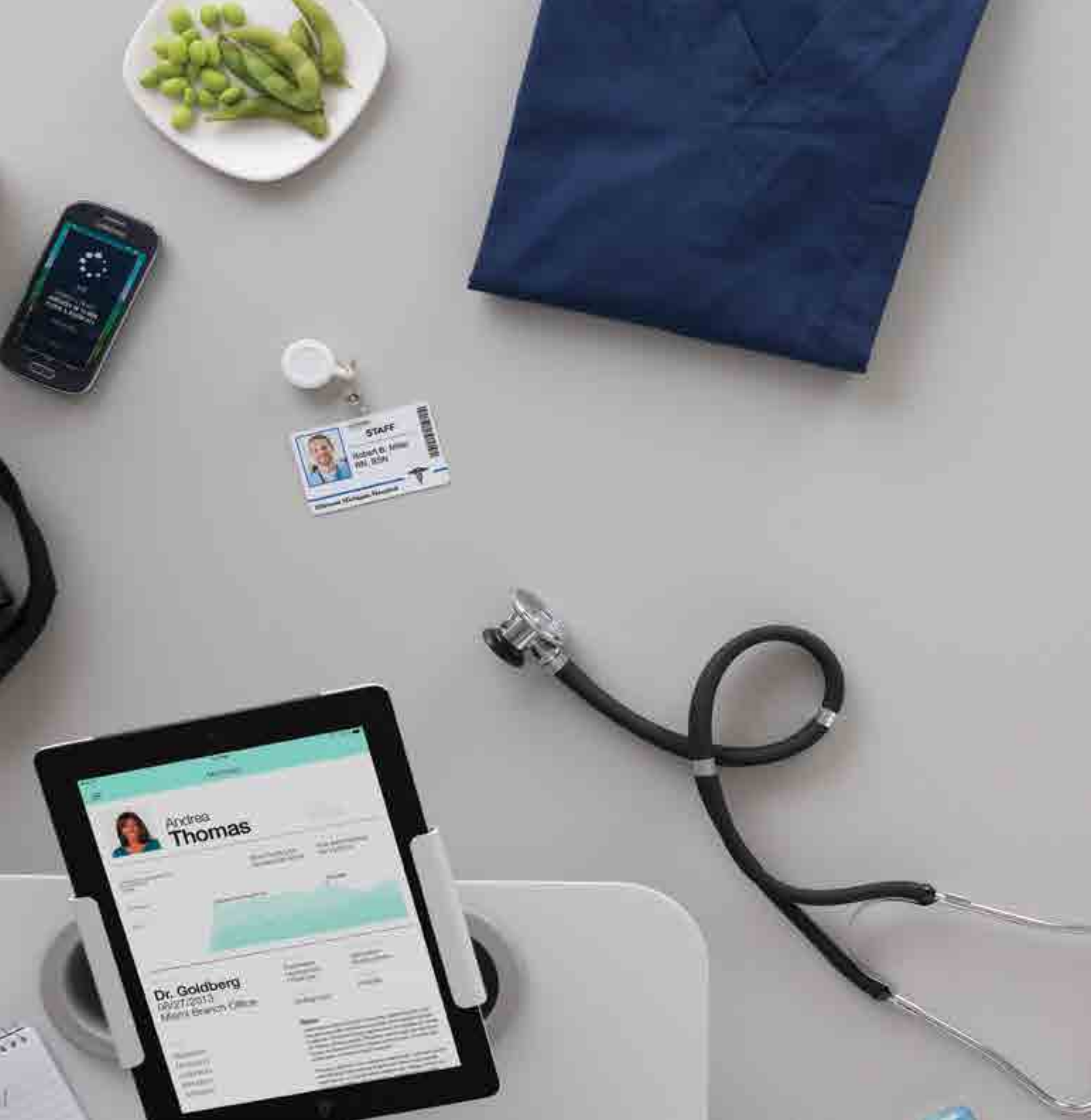
coalesse®

Free Stand—
por Stephan Copeland

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



coalesse.eu



AL CUIDADO DE LOS CUIDADORES: LA PRIVACIDAD DE LOS PROFESIONALES DE LA SALUD

Imagínese entrando en un entorno de asistencia sanitaria. Los médicos se reúnen alrededor de un punto central ruidoso y caótico. El ruido del equipamiento médico compite con las conversaciones críticas que mantienen médicos y pacientes. La información se intercambia sobre la marcha en pasillos, junto a las camas, mediante dispositivos móviles, etc. Las salas de descanso se encuentran a menudo alejadas de las unidades de pacientes, lo que hace que sea difícil librarse del estrés de trabajos exigentes. Es un lugar de estimulación constante, donde los intercambios de información pueden marcar literalmente la diferencia entre la vida y la muerte. Y para muchos de los trabajadores de la salud su entorno de trabajo es un lugar que les exige estar siempre alerta, con pocos espacios disponibles para la contemplación o el trabajo individual concentrado.

El hecho es que muchos de los espacios de trabajo dedicados a la asistencia sanitaria de hoy en día no funcionan tan bien como podrían. No sirven de apoyo a las necesidades de bienestar cognitivo, emocional y físico. No proporcionan soluciones de diseño centradas en las personas, basadas en las necesidades de los profesionales y en las nuevas formas en las que trabajan. Carecen de diversidad espacial y se basan, en su lugar, en modelos abiertos que crean constantemente distracciones e interrupciones.

En resumen, es necesario que se vuelvan a diseñar los entornos de trabajo de asistencia sanitaria para que proporcionen un rango de entornos que permitan a los trabajadores elegir lugares que les proporcionen el nivel de privacidad que necesiten. Como parte del entorno general de asistencia sanitaria, los espacios privados permiten a los cuidadores controlar la cantidad de estimulación a la que están expuestos y la información que deciden compartir al cambiar entre una y otra de las numerosas responsabilidades asociadas a su trabajo. Los espacios privados permiten diferentes modos de trabajo, proporcionan momentos para recuperarse y ayudan a los profesionales a trabajar al máximo de sus posibilidades. En última instancia, estos espacios ayudan a mejorar tanto el cuidado de los pacientes como el bienestar de los profesionales.

Mediante el estudio de las necesidades y comportamientos de los profesionales de la salud y la comprensión de sus flujos de trabajo diarios, Steelcase Health ofrece un nuevo e innovador enfoque para mejorar su eficacia, precisión, satisfacción y bienestar general. Está diseñado para cederles el control, conectarlos con las tecnologías y entre sí y, en última instancia, para crear un cuidado de los pacientes más conectado. La privacidad es una parte muy importante de esta historia.

DE UN VISTAZO

Problema

Muchos espacios dedicados a los profesionales son abiertos lo que provoca distracciones e interrupciones. Estos entornos no dan soporte a la manera en la que los profesionales de la salud trabajan hoy en día ni a su bienestar general.

Insight

Los espacios privados pueden facilitar diferentes formas de trabajo, ofrecen momentos para el descanso y les ayudan a mantener un mejor rendimiento. En definitiva, estos espacios benefician el bienestar tanto de los pacientes como de los profesionales.

Acción

Crear entornos con un rango de espacios que permitan a los trabajadores elegir el nivel de privacidad que necesitan en cada momento: espacios de descanso y despachos privados, todos cerca de los puntos centrales de trabajo.

Según se acentúan las exigencias laborales del personal sanitario, mayor es la necesidad de variedad de espacios que satisfagan sus distintas necesidades. Espacios para la colaboración. Espacios para concentrarse. Espacios para descansar. Para aquellas empresas que, mediante su actividad, impulsan de forma activa las mejoras, los espacios de trabajo del personal sanitario pueden constituir un activo estratégico para una mayor eficiencia, lo que a su vez repercute sobre el cuidado y la satisfacción del paciente.



Prescribiendo Privacidad a los profesionales de la salud

La tensión inherente de los profesionales de la salud reside en las demandas alternativas entre la comunicación con pacientes, familiares y compañeros de trabajo y la necesidad de concentrarse en tareas individuales y específicas. «Nos han hecho ver que puede ser muy estresante rellenar la tabla de control de los pacientes junto a su cama cuando están los familiares en la habitación», afirmó Caroline Kelly, investigadora de Steelcase. «Para llevar a cabo algunos trabajos quieren disponer de un lugar privado donde poder aislarse de otras demandas».

Pero en la mayoría de entornos de asistencia sanitaria encontrar lugares donde tomarse esos pequeños respiros o concentrarse mucho durante largos períodos de tiempo puede ser difícil. A menudo, debido a que no hay espacios diseñados para que ofrezcan privacidad, ignoran su propio bienestar en favor del de sus pacientes, se sienten incapaces de tomarse descansos completos y permiten que se les interrumpa durante esos escasos momentos de tranquilidad. En un estudio sobre los descansos del personal llevado a cabo con Spectrum Health, uno de los sistemas de sanidad de EEUU mejor valorados está en Grand Rapids, donde los investigadores de Steelcase descubrieron que el personal se estaba tomando lo que denominaba como «microdescansos». En lugar de disfrutar de 15 minutos en la sala de descanso, paraban menos de un minuto, lo justo para tomarse un sorbo de alguna bebida y respirar profundamente. «Uno no puede disfrutar del todo de todos los descansos», afirma Kelly. «Algunos descansos solo duran un momento, por lo que debemos asegurarnos de que los espacios sean prácticos y permitan al personal realizar las actividades que deseen».

Ya se trate de actualizar los historiales médicos electrónicos, llevar a cabo estudios de pacientes, compartir información durante un cambio de turno o realizar una importante llamada personal, las pequeñas escapadas humanizan el entorno de trabajo de la asistencia sanitaria, mejoran la sensación de bienestar y la capacidad de concentración.

Diseñando para el bienestar

Steelcase Health ha desarrollado aplicaciones clínicas y administrativas considerando tres principios de diseño clave: humanizar, dar control y conectar a los profesionales de la salud. Las necesidades de privacidad son inherentes en los tres principios, como soledad individual, charlas de grupos pequeños o espacios de descanso para el personal. Desde el retiro proporcionado por un espacio de descanso cerrado, perfecto para tener un momento a solas, hasta los pequeños espacios colaborativos, la nueva visión para los entornos de asistencia sanitaria incluye un rango de entornos que permiten satisfacer las necesidades de los individuos, los grupos y la organización.

«Cuando la organización proporciona espacios que fomentan el bienestar de sus empleados, permite a estos cuidarse a sí mismos», dice Kelly. «Esto ofrece a los enfermeros y enfermeras la oportunidad de decir que encargarse de su propio cuidado es importante. Al sentirse descansados y rejuvenecidos, es más fácil para ellos animar a sus compañeros a que se tomen un descanso mientras ellos se encargan de cuidar de los pacientes de estos compañeros». Si la organización proporciona un espacio de trabajo centrado en las personas, que reconoce las necesidades de privacidad de las personas, los cambios culturales se producen de forma natural y los individuos adoptan nuevos comportamientos de forma inconsciente. Mediante el diseño se consigue mejorar la satisfacción, precisión y el bienestar, así como el cuidado de los pacientes.



El puesto central de enfermería crea un espacio más dinámico y funcional que permite una mayor variedad de formas de trabajar. Este puesto central constituye un ecosistema de distintos espacios para distintas actividades: colaboración, tareas específicas, docencia y aprendizaje, y breves contactos sociales.

Puntos de contacto: Enfermería central

Steelcase Health ha reinventado el puesto para enfermería y ha creado un espacio más funcional que permite implementar un rango más amplio de tipos de trabajo. Al contrario que los puestos tradicionales, este punto central es un ecosistema de diferentes espacios para diferentes actividades, como trabajo colaborativo, tareas que requieren concentración, enseñanza, aprendizaje e intercambios sociales de corta duración.

Este punto central también proporciona una clara visibilidad de las habitaciones de los pacientes para que los profesionales de enfermería puedan estar al tanto de lo que sucede. El movimiento es más fluido gracias a los múltiples puntos de entrada y salida. Otro punto importante es que, como reconocimiento al papel cada vez más importante que desempeñan las tecnologías en la asistencia sanitaria, estas se han integrado de forma óptima en todos los espacios de trabajo. Puesto que cada vez es mayor el número de profesionales que utiliza superficies de trabajo móviles, como es el caso de las tablets, este punto central dispone de una estación de carga de múltiples puertos que proporciona un soporte seguro con el fin de que los equipos no se caigan con tanta frecuencia, se recarguen a menudo y se utilicen para compartir más información sobre los pacientes. Dispone de monitores y barras regulables para apoyar los pies, que animan a adoptar estilos y posturas personalizados, proporcionando comodidad y alivio a los pies doloridos.



El enclave para los profesionales de enfermería

Para estos profesionales, la privacidad no puede implicar estar alejados de sus pacientes. Los enfermeros jefes y los gerentes de enfermeros expresan a menudo la necesidad de poder moverse rápidamente entre espacios privados y espacios con pacientes. Estar al tanto de la situación en todo momento y ser capaz de moverse entre dichos espacios puede marcar la diferencia cuando se trata de proporcionar cuidado a los pacientes de forma diligente. El enclave está diseñado para satisfacer sus necesidades de realizar trabajo concentrados sin perder de vista lo que sucede en planta. Gracias a su semiprivacidad visual y acústica, es un espacio ideal para rellenar tablas de control de pacientes y desempeñar otros trabajos que requieran concentración, así como para realizar llamadas o videoconferencias. Los directivos de personal pueden ver a través de las cristaleras, lo que anima a mantener conversaciones improvisadas y a realizar preguntas a los trabajadores, al mismo tiempo que se conserva cierta privacidad gracias a su estructura cerrada.

Colaboración por medio de la tecnología

Además de los espacios individuales, los profesionales de la salud necesitan un espacio colaborativo tranquilo donde poder compartir información digital y realizar consultas, que a menudo se llevan a cabo mediante videoconferencia con personas ubicadas en lugares diferentes. Nuevos estudios han considerado que la telemedicina incrementará en un 20% por año, por lo que crear espacios donde la tecnología sea utilizada de forma efectiva se ha convertido en prioritario . La superficie, que ahora se aprovecha mejor, incluye una sala cerrada de telepresencia con equipamiento de videoconferencia de alta definición, que crea un entorno optimizado donde poder consultar a otros médicos y colaborar con ellos. Ahora los equipos y especialistas de múltiples zonas pueden compartir información vital en sesiones informales, rápidas e informativas. Las sillas elevadas permiten celebrar reuniones largas en las que crear y evaluar ideas. Gracias a la mejora de la comunicación, se fomentan las relaciones y se obtienen mejores resultados.



Una zona de descanso próxima al puesto central ofrece una combinación de espacios privados y sociales, que pueden incluir una pequeña cocina, un comedor, un área multimedia, taquillas personales y un espacio independiente de descanso para una persona.



Espacios de descanso

Paradójicamente, los profesionales de la salud tienden a colocar su propio cuidado al final de su lista de prioridades. «Tenemos que apoyarles comprendiendo el contexto de su trabajo y ofreciéndoles opciones personalizadas, en lugar de decirles que caminen durante cinco minutos por tres pasillos distintos hasta la sala de descanso», afirma Kelly. «La mayoría de ellos le dirá que no se pueden alejar tanto tiempo de su unidad».

Una alternativa más adecuada es una zona de descanso colocada de forma práctica y estratégica cerca de sus puestos de trabajo. El área de descanso se llena mediante una combinación de espacios sociales y privados, incluida una pequeña cocina, un área para comer, un bar multimedia, taquillas personales y un área de descanso cerrada y colocada aparte para una sola persona.

Estas áreas de descanso y espacios de trabajo de corta duración animan a los trabajadores a encontrar el equilibrio y a descansar con el fin de que los pacientes reciban una mejor atención, los empleados sean menos propensos al desgaste laboral y los descansos sean solo eso: descansos.

Zonas de descanso cerradas

Los profesionales de la salud ven algunos de los momentos más alegres y devastadores en la vida de las personas, lo que para ellos supone una montaña rusa de emociones. En ocasiones, es necesario irse a un espacio tranquilo tras una experiencia emocionalmente estresante o realizar una llamada personal urgente lejos del ruido de las zonas abiertas para enfermeros. Junto al punto de enfermería se encuentra un enclave individual cerrado que permite a los trabajadores tomarse un momento para centrarse o hacerse cargo de asuntos personales, lo que reduce su estrés y el riesgo de cometer errores médicos.



Hora de cambiar

Los métodos de trabajo tradicionales de los entornos de asistencia sanitaria están dejando paso a métodos más inteligentes y humanos que hacen hincapié en el bienestar de los profesionales. Los espacios más identificativos de los centros de asistencia sanitaria también están cambiando, proporcionando espacios más eficaces, versátiles y privados que los antiguos puestos de enfermería. Mientras se esfuerzan por proporcionar el cuidado que requieren sus pacientes, realizar las tareas administrativas y adaptarse a nuevas normas y regulaciones, se enfrentan a un número cada vez mayor de demandas. Como consecuencia, las organizaciones de asistencia sanitaria progresistas están empezando a darse cuenta de los resultados positivos que puede aportar un diseño centrado en las personas, como es un menor número de errores médicos, una mayor retención del personal y un mejor cuidado de los pacientes. 🟡



Los espacios característicos del entorno sanitario están cambiando, para ofrecer espacios más eficientes, versátiles y humanos cuyo objetivo es el bienestar del personal sanitario.

Profundice más

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

- Artículo: Global Telemedicine**
steelcase.com/telemedicine
- Guía: Time For Change: New Solutions for Healthcare Places**
SteelcaseHealth.com/applications





el aula al revés

**Un instituto «le da la vuelta»
a los procesos y espacios
de aprendizaje y consigue
darle la vuelta al rendimiento
de sus alumnos**



«No hay esperanza alguna para sus alumnos»

Los directores de institutos están acostumbrados a recibir críticas, pero a Greg Green, director de Clintondale, un instituto de Detroit, Michigan, le dolió esa valoración de un asesor educativo.

Los problemas del instituto estaban claros. Tenía una deuda de 5 millones de dólares. Se consideraba que la mayoría de sus 525 estudiantes estaban en riesgo. Una evaluación externa había situado la infraestructura tecnológica de Clintondale en el puesto 542 de 560. Los niveles de conocimientos de los estudiantes eran un desastre. Las tasas de suspensos eran inimaginables, afirma Green.

Los asesores no encontraban una solución clara y Clintondale podía haberse convertido fácilmente en otro caso de fracaso por falta de dinero, unos estudiantes difíciles y circunstancias extenuantes. En su lugar, la crítica de aquel asesor fue el punto de inflexión tanto para Greg Green como para Clintondale. «Aquella frase sobre nuestro instituto fue la gota que colmó el vaso».

Menos de tres años después, con una inversión mínima y enfoques creativos en lo que respecta al aprendizaje y a los espacios donde este tiene lugar, Clintondale disfruta de una esperanza renovada. Las tasas de suspenso de los estudiantes han caído en picado. Y las notas y las puntuaciones de las pruebas estatales han subido.

La escuela al revés

El cambio comenzó a producirse cuando Clintondale invirtió el proceso de enseñanza y aprendizaje. En el modelo actual, los profesores utilizan portátiles para grabar las clases en vídeo y las cargan en la página web del instituto, en YouTube o en otros sitios. Los estudiantes pueden ver los vídeos en casa después de las clases, en el aula de informática o en el móvil, dónde y cómo mejor les convenga. Al día siguiente en el aula, basándose en el material estudiado en casa, los alumnos intentan resolver problemas matemáticos, escriben redacciones, trabajan en proyectos de ciencias, etc. Los profesores están a su lado, ayudándoles y respondiendo a sus preguntas.

Si el enfoque parece contradecir lo que las escuelas y estudiantes han puesto en práctica durante décadas, ya era hora, dice Green. «Mire el proceso habitual en las escuelas. Los chavales escuchan al profesor y después se van a casa. ¿Y quién les ayuda en casa? Sentados en la mesa de la cocina, ¿quién va a ayudarles con problemas avanzados de álgebra, física o química? Sus padres hace 30 años que no pisan un aula. Da igual que sean físicos, porque seguirían sin saber lo que el profesor quiere que el alumno saque del material».

Este modelo invertido permite a los estudiantes buscar ayuda cara a cara con su profesor cuando tienen una pregunta y aprender en un entorno propicio para la educación. «Tenemos expertos en las clases, trabajadores sociales, asistentes, subdirectores, tecnologías y todo tipo de recursos. Así que, ¿por qué mandar deberes para casa donde el alumno no dispone de esos recursos? ¿Por qué no invertir el proceso?»

Rediseñar el aula

Darle la vuelta a una escuela hace que los profesores tengan que volver a plantearse los procedimientos y pedagogías que deben implementar en las aulas. Puesto que las clases se graban en vídeo, el aumento del tiempo en las aulas lleva a la colaboración entre estudiantes y profesores y entre estudiantes y compañeros. Clintondale trabajó con profesionales de Steelcase Education para analizar cómo el espacio puede ayudar a implementar un enfoque de aprendizaje más activo.

«El aprendizaje activo es aquel en el que los estudiantes sacan conclusiones realizando sus propios descubrimientos. Los alumnos no se sientan simplemente y se dedican a escuchar al profesor todo el tiempo», dice Aileen Strickland, investigadora de diseño de Steelcase. «Participan más a la ahora de aprender, trabajando en grupos e interactuando con sus compañeros frecuentemente. Si los estudiantes pueden moverse por la clase, las relaciones son más dinámicas, y un mobiliario y espacio que permita aplicar un enfoque más activo puede ayudar a profesores y estudiantes a adaptarse a estos nuevos métodos».

Trabajando conjuntamente con Steelcase, Clintondale transformó un aula en un modelo de aprendizaje activo. Desaparecieron las anticuadas y pesadas mesas de metal de los estudiantes, que fueron sustituidas por ligeras mesas Verb con ruedas bloqueables y sillas móviles Node con asientos giratorios y flexibles. Ahora los estudiantes pueden cambiar de configuración como mejor les convenga para debatir, trabajar en grupo, trabajar con un compañero o con el profesor, hacer un examen, etc. También se incluye una pequeña sala de estar con otomanos y mesas individuales para grupos pequeños donde poder intercambiar ideas y compartir contenido. También hay una mesa elevada y sillas para colaborar en equipo o trabajar individualmente.

Creo que se aprende más en un buen entorno. Desde luego estoy más atento en este aula.

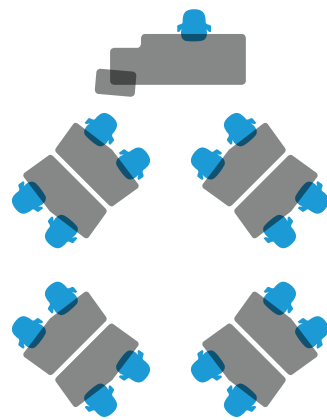
— Isaiah

En un momento se puede cambiar la distribución del aula para que se adapte a las necesidades de los estudiantes, de los profesores y del material impartido. «Hemos identificado diversas maneras de colocar el mobiliario en el aula. Los estudiantes solo tienen que rodar los muebles, colocarlos y en dos o tres minutos ya han vuelto al trabajo», afirma el profesor de estudios sociales Michael Ward.

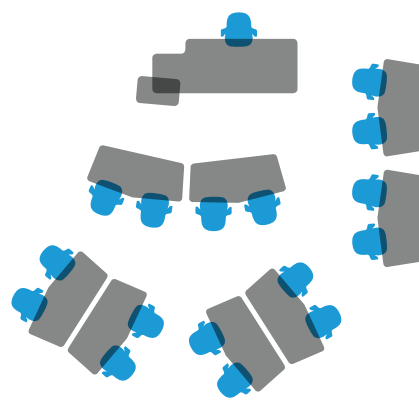
Él cree que este modelo invertido, donde el aula ha sido creada para el aprendizaje activo, y la flexibilidad que él tiene para aplicar nuevas pedagogías proporcionan unas ventajas enormes. «Uno puede cargar 185 clases en vídeo, que son suficientes para todo el año, pero eso no sustituye al profesor. Lo que sí hace es permitir al estudiante ver el vídeo cuando este lo desee, darle para atrás tantas veces como necesite y repasar determinados puntos a su ritmo. Una vez que los estudiantes hayan asimilado el contenido, pueden venir aquí y podemos enseñarles a otro nivel».

«Estamos proporcionando nuevas habilidades a los estudiantes, les estamos enseñando a resolver problemas, a ser más creativos y a colaborar con los demás. Esta aula nos ha permitido aplicar los procedimientos de enseñanza recomendados y explorar nuevas fronteras».

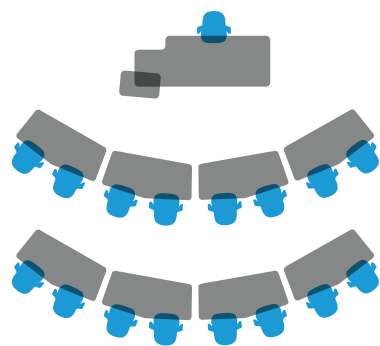
El proceso de adopción del aprendizaje activo por parte de una escuela lleva su tiempo. «Es un proceso gradual y requiere cierta formación tanto para los profesores como para los estudiantes», afirma Strickland. «No solo es necesario aprender nuevas pedagogías, también hay que comprender cómo afecta el espacio al aprendizaje y cómo distintos espacios y soluciones permiten aplicar de la mejor manera posible distintas pedagogías»



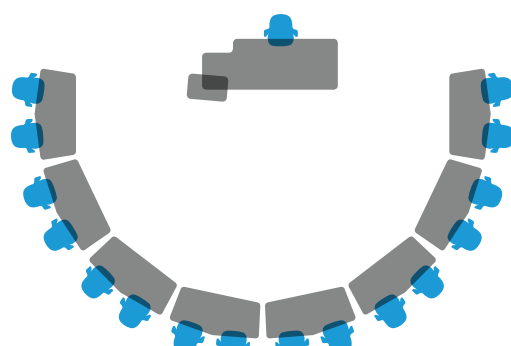
Grupos de compañeros



Aprendizaje personalizado



Formato de aula + revisión



Discursión + presentación

Mis notas han mejorado mucho.
Puedo trabajar mejor
en este aula.

— Brianna

Una pequeña inversión con unos resultados enormes

Hasta los profesores de Clintondale que no disponen de soluciones para el aprendizaje activo están utilizando los espacios de otra forma. Un instructor ha quitado su mesa de profesor del aula, ya que, según él, no la necesita, porque pasa el tiempo asesorando y ayudando a los alumnos cara a cara o en pequeños grupos. Otro profesor utiliza una mesa en forma de semicírculo en lugar de la típica mesa de acero enorme. Prefiere esa mesa porque en ella sus alumnos pueden compartir material más fácilmente y él puede trabajar más estrechamente con ellos que detrás de una mesa rectangular grande.

Clintondale también rediseñó su biblioteca vintage de los años 50, equipándola con pequeñas mesas, sillas fáciles de mover y sillería tipo lounge. Ahora es un punto de encuentro para sesiones intensivas de clases y proyectos en grupo. Los estudiantes también utilizan la biblioteca para trabajar de forma individual, como, por ejemplo, viendo vídeos de una asignatura.

«La llegada del nuevo mobiliario por sí misma ya supuso una diferencia. Un estudiante dijo: «Nunca habíamos tenido nada nuevo». Entendieron que el instituto estaba invirtiendo en su educación y que ellos deberían hacer lo mismo. Es algo así como un acuerdo mutuo», dice Ward.

Desde el duro comentario del asesor, hace solo tres años, Clintondale ha experimentado un éxito extraordinario. En el primer aula que aplicó el modelo invertido, la tasa de suspensos de los alumnos cayó un 33% en un año. Desde que todo el instituto comenzó a utilizar el nuevo modelo, en septiembre de 2011, la tasa de suspensos media ha caído hasta el 10%. Y las notas y las puntuaciones de las pruebas estatales obtenidas por los alumnos han aumentado.

Otras escuelas se han dado cuenta. Profesores de todo el mundo (más de 300 según el último recuento) han visitado Clintondale para ver qué es lo que está pasando. El instituto no para de recibir llamadas de reporteros de medios nacionales, regionales y del sector.

Para Greg Green, el director, la mayor satisfacción está en haber devuelto la esperanza a sus alumnos. «Se realizó una encuesta a escala nacional a unos 500 000 alumnos en la que se descubrió que solo la mitad de los estudiantes tenía esperanza. Ese es un dato alarmante».

«Pero los educadores pueden cambiar esta situación. No hay que eliminar la lección, tan solo hay que proporcionarla donde los estudiantes puedan repasar el tema a su propio ritmo. Las aulas pueden ayudar a proporcionar un aprendizaje activo, donde los alumnos puedan acceder a los expertos, los recursos y las herramientas».

«Mire los resultados de nuestros chavales, que proceden de entornos complicados. Les damos más esperanza. El 90% de nuestros alumnos consigue el graduado de secundaria. Y el 80% accede a la universidad. La mayoría de estos alumnos son los primeros de su familia en acabar el instituto. Así es como creamos esperanza, desde nuestro instituto»

La tasa de suspensos
ha caído de un 30-40%
a un 8-10%

Dominando las materias: Tecnologías, espacio y aprendizaje

El modelo invertido del instituto de Clintondale muestra cómo el aprendizaje combinado (parte on line y parte en el aula) puede transformar el proceso de aprendizaje. Desde cursos on line hasta videoconferencias y pizarras interactivas en las aulas, las posibilidades transforman la educación a todos los niveles.

Los investigadores de Steelcase Education completaron recientemente un estudio de diseño para comprender mejor esta tendencia y cómo los educadores pueden volver a aprender a aprovechar mejor el espacio y las tecnologías para mejorar el proceso de aprendizaje. Mediante este estudio obtuvieron seis insights:

- **La relación entre personas sigue siendo esencial para un correcto aprendizaje.**
- **Las tecnologías permiten disfrutar de interacciones cara a cara de mayor calidad y de un aprendizaje cognitivo de mayor nivel.**
- **Para integrar las tecnologías en las aulas, es imperativo proporcionar flexibilidad y planificar el espacio basándose en las actividades que en él se van a llevar a cabo.**

- **Los límites en el espacio se están perdiendo.**
- **Los espacios deben diseñarse con el fin de capturar y simplificar la información.**
- **Los elementos de alto nivel tecnológico pueden coexistir con los de bajo nivel.**

Los investigadores han llegado a la conclusión de que las aulas y los espacios de aprendizaje informal deben ser muy flexibles con el fin de permitir la adopción de nuevos comportamientos de aprendizaje que son el resultado directo del uso de las nuevas tecnologías.

Profundice más

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

- Clintondale High School, página web**
flippedclassroom.com
- Página web del profesor Michael Ward**
steelcase.com/ward
- Libro blanco de investigación: Technology-Empowered Learning: Six Spatial Insights**
steelcase.com/technologyempoweredlearning
- Vídeo: How Verb Tables and Whiteboards Animate Active Learning**
steelcase.com/verbanimation

Curva de aprendizaje

Ayudando a los estudiantes a concentrarse

A menudo los estudiantes me preguntaban: «¿Qué consejo me puede dar para que me vaya bien en esta asignatura?»

Los profesores escuchamos esta pregunta habitualmente y nuestra respuesta es bastante universal: administra bien tu tiempo, toma buenos apuntes durante las clases y mantente concentrado. Sin embargo, para poder concentrarse, es necesario disponer de lugares donde poder trabajar sin distracciones, y estos lugares no son fáciles de encontrar.

Este tipo de lugares escasea por diversos motivos. Las pedagogías de aprendizaje activo requieren una mayor colaboración y más espacios donde interactuar. Las bibliotecas están pasando de ser almacenes de libros donde hay que hablar bajo a espacios de trabajo para la realización de proyectos en equipo. En todas partes las superficies y los presupuestos son limitados. Además, se ha producido un aumento constante de la cacofonía de la vida actual, en gran parte debido a la omnipresente tecnología.

Un punto clave a este respecto: el aprendizaje activo también necesita el estudio individual. De hecho, puesto que el aprendizaje es cada vez más colaborativo, se hace aún más importante proporcionar espacios donde sea posible concentrarse de forma individual.

Los entornos educativos, cada vez más ruidosos, hacen algo más que simplemente distraer. Tal y como indica la doctora Arline L. Bronzaft: «Los ruidos no son solo peligrosos para las capacidades mentales de nuestros hijos, sino también para su bienestar general». Otro estudio confirma la importancia del control acústico de los espacios destinados al aprendizaje.

El diseño de los espacios educativos debería integrar edificios, aulas y mobiliario de manera inteligente. A continuación mostramos algunas estrategias de diseño basadas en nuestros estudios que permiten la concentración individual en entornos destinados al aprendizaje:

Proporcionar un rango de espacios de aprendizaje que permita la implementación de diversas pedagogías y estilos de aprendizaje. Los profesores con aulas reconfigurables pueden ser más creativos a la hora de enseñar y proporcionar a los estudiantes más maneras que les permitan seguir atentos y participativos. (Consulte «El aula al revés» en la página 76).

Por ejemplo, un aula con una distribución para el trabajo colaborativo se puede reconfigurar fácilmente en un entorno donde realizar un examen. Las mesas móviles con biombos de privacidad extraíbles ayudan a los estudiantes a cambiar entre los modos de trabajo individual, clase convencional, trabajo en grupo, etc. Las bibliotecas pueden incluir espacios sociales, colaborativos y espacios informales de aprendizaje sin distracciones.

Reconocer la necesidad de espacios abiertos, cerrados y protegidos. Los espacios abiertos (estudios, salas de estudio, etc.) proporcionan a los estudiantes poco control sobre el espacio. Su capacidad para concentrarse depende de la densidad, los niveles de sonido, los protocolos y de otros factores.

Los espacios protegidos permiten a los estudiantes trabajar a solas sin dejar de estar conectados con otros estudiantes. Puede que tengan los auriculares puestos, pero sienten la presencia de los demás.

Los espacios cerrados son áreas donde reflexionar sin distracciones, tomarse un respiro y estudiar: salas privadas, espacios para el trabajo individual con biombos y pequeños enclaves que ayudan a los estudiantes a concentrarse.

Permitir adoptar diversas posturas. Todos hemos tenido que trabajar en cubículos de estudio tradicionales. Una mesa fija con una silla dura que resultan incómodas desde el principio. En su lugar, imagínese entornos en los que los estudiantes puedan cambiar de postura: sentarse, levantarse, inclinarse, etc. Moverse y cambiar de postura ayuda a los estudiantes a conservar un buen nivel de energía, así como a seguir concentrados e inmersos en el proceso de aprendizaje.

Los profesores también pueden fomentar el estudio concentrado y sin distracciones. Incorporar en los planes de estudio actividades que requieran concentración y ayudar a los estudiantes a comprender los inconvenientes de realizar varias tareas al mismo tiempo y las ventajas de apagar sus móviles durante las tareas que requieran concentración.

Definir las bases para el éxito de los estudiantes ofreciendo un rango de espacios que permitan mantener el ritmo de aprendizaje, incluyendo el trabajo concentrado y sin distracciones. ●



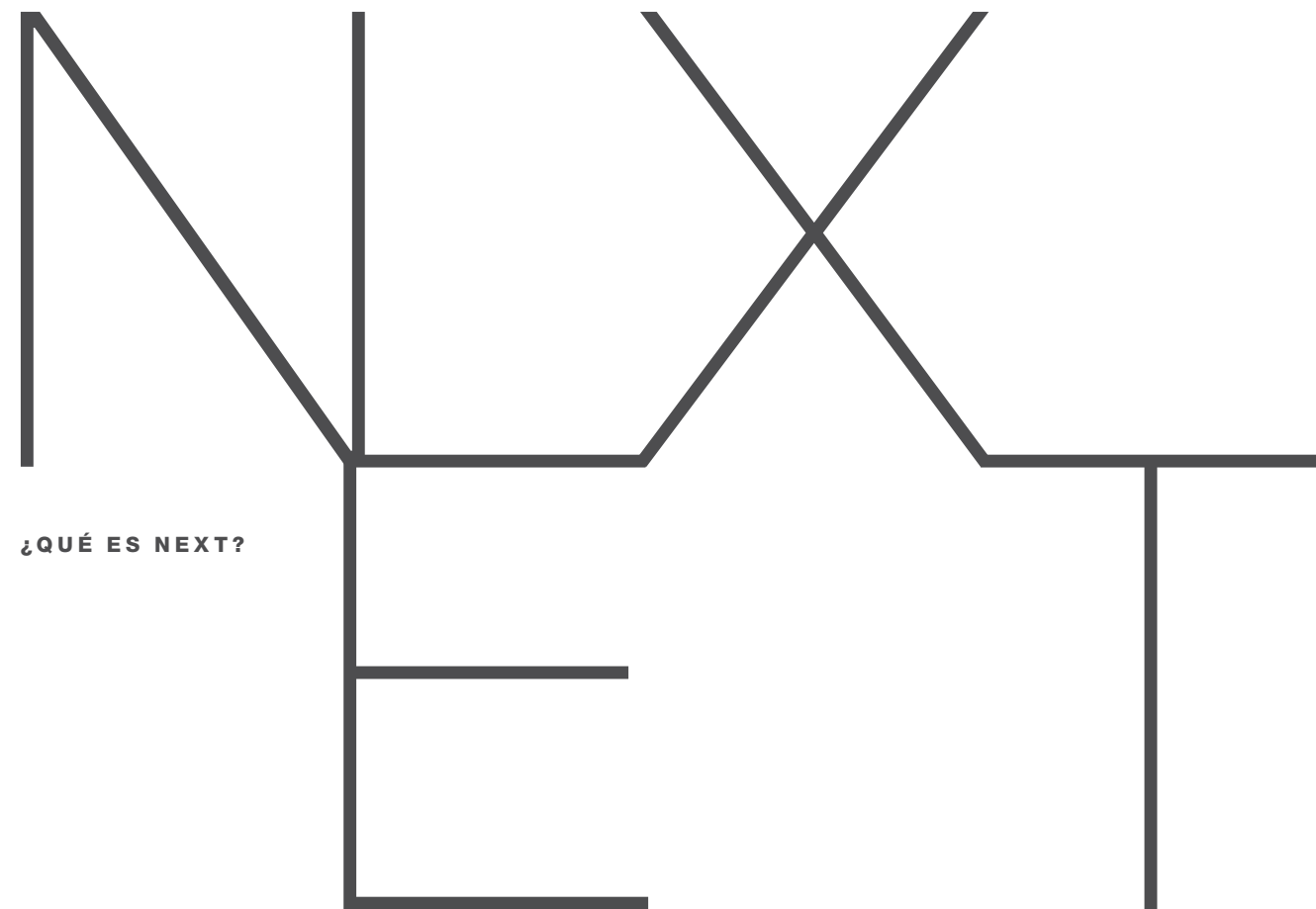
Lennie Scott-Webber,
Directora de Entornos Educativos en Steelcase Education Solutions

He dedicado mi vida a estudiar los entornos educativos y he visto el interior de más aulas de las que puedo contar. Mi pasión, y mi trabajo, es ayudar a las personas a entender las conductas que surgen en diferentes entornos, y crear aulas que faciliten, efectivamente, nuevas formas de enseñanza y aprendizaje. Envíeme sus ideas, preguntas o comentarios a lscottwe@steelcase.com o a la cuenta de Twitter: Lennie_SW@twitter.com

Profundice más

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

- “A Quieter School: An Enriched Learning Environment”**
steelcase.com/quietclassroom
- “Classroom Design for Good Hearing”**
steelcase.com/goodhearing
- “Have Technology and Multitasking Rewired How Students Learn?”**
steelcase.com/howstudentslearn



¿QUÉ ES NEXT?

Fue una competición de diseño muy reñida.

Un Think tank estratégico de 35 trabajadores móviles necesitaba un nuevo entorno de trabajo en un espacio de 740 m² donde los empleados pudiesen comprometerse y dar lo máximo de sí mismos y donde la innovación pudiese prosperar. Treinta universidades diferentes de EE. UU. y Canadá acreditadas con la Council for Interior Design Accreditation se apuntaron al reto como parte de la competición de diseño NEXT para estudiantes de diseño interior patrocinada por Steelcase.

«Nuestro objetivo es ayudar a la siguiente generación de diseñadores. Queremos fomentar un diseño que aborde los problemas de nuevas maneras, esté basado en insights obtenidos a partir de estudios de calidad y produzca soluciones para el mundo real que se puedan adaptar con el tiempo a medida que las necesidades vayan cambiando», dice Jerry Holmes, uno de los directores de alianza de diseño de Steelcase que se encargó de dirigir la competición NEXT.

Más de 600 estudiantes enviaron sus soluciones de diseño. Tras una valoración inicial realizada por cada universidad, cada una eligió los dos mejores proyectos para que pasaran a ser evaluados por un jurado profesional e independiente. Toda la información del estudiante (nombre del estudiante, curso, programa, universidad), fue eliminada de los proyectos para garantizar la imparcialidad de la valoración.

Al final cinco estudiantes de diseño interior resultaron elegidos como finalistas. Se les pagó el viaje a Grand Rapids para que viesan en tres días completos las investigaciones y diseños de espacios de trabajo de Steelcase y se les ofreció la oportunidad de presentar sus soluciones de diseño ante un jurado formado por cinco jueces que se decantaron por la que consideraron como la mejor solución global.

600

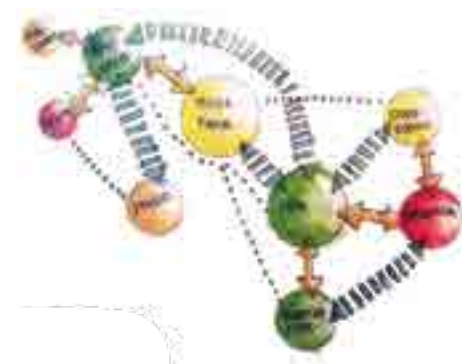
PROYECTOS

5

FINALISTAS

30

ORGANIZACIONES



Concurso de diseño NEXT 2014 Finalistas:

Sara Gasser
Kansas State University,
Manhattan, KS

Channing Glover
Maryville University,
St. Louis, MO

Anna Ivleva
Humber College,
Toronto, ON

Sabryna Lyn
University of Florida,
Gainesville, FL

Cindy Tiek
Louisiana State University, Baton Rouge, LA

Mención honorífica 2014:

Taylor Behl
Southern Illinois University,
Carbondale, IL

Samantha Blancato
George Washington University,
Washington, DC

Carly Lisnow
George Washington University,
Washington, DC

Adam Thilges
Iowa State University
Ames, IA

Courtney Wierzbicki
Kendall College of Art & Design, Grand Rapids, MI



«Nuestro objetivo es ayudar a la siguiente generación de diseñadores. Queremos fomentar un diseño que aborde los problemas de forma distinta, que esté basado en las conclusiones de un sólido estudio, y que produzca soluciones para el mundo real que, con el tiempo, puedan adaptarse conforme cambien las necesidades.»

—Jerry Holmes

Objetivos del diseño de espacios de trabajo interconectados

El desafío de diseño principal consistía en crear un espacio de trabajo interconectado para el cliente que:

- Fomentase la colaboración y la innovación.
- Proporcionase a los empleados opciones de espacios de trabajo que permitiesen llevar a cabo diferentes procesos y estilos de trabajo, ofreciendo de este modo diversas opciones y el control del espacio de trabajo a los trabajadores.
- Fomentase el bienestar físico, cognitivo y emocional de los empleados.
- Respaldase la cultura de la empresa.
- Reflejase la marca de la empresa.

A cambio, estos factores ayudarían a la empresa a satisfacer su firme deseo de atraer y retener a las personas con mayor talento.

La superficie por sí sola ya suponía un reto: se trataba de un espacio largo y rectangular, que parecía un boomerang al que le faltaba un ala. Como para cualquier otra empresa, cada centímetro cuadrado de esta superficie tenía un valor enorme, y el cliente quería que se aprovechara de la forma más eficaz posible. También debían preparar una zona en el espacio de trabajo donde alojar al personal adicional y a clientes residentes a lo largo del siguiente año.

Bob Blaha, director de diseño interior de HOK en Saint Louis, y uno de los jueces, se quedó satisfecho con las soluciones desarrolladas por los finalistas. «Todos habían pensado de forma correcta al diseñar su solución. Lo que yo estaba buscando era una idea estupenda que se manifestase en el espacio tanto en lo físico como en lo emocional. Elegir solo uno de los diseños fue una tarea difícil».

El diseño ganador previó los cambios en el espacio de trabajo

La solución de diseño ganadora, de Channing Glover, estudiante de la Maryville University de Saint Louis, Misuri, fue tomando forma a lo largo de cuatro semanas en una de sus clases. Utilizó un avión de papel y su frecuentemente aleatoria trayectoria como metáfora del trabajo en NEXT. La empresa ayuda a los clientes a pensar en el diseño, diseñar productos y crear prototipos, un trabajo que a menudo toma giros aleatorios.

«Vi un avión de papel que se movía de forma parecida a la forma de trabajar de las personas. El diseño puede plegarse o desplegarse y modificarse para dar lugar a algo distinto», afirma Glover.

Su planificación utiliza espacios de trabajo y mobiliario flexibles. Los usuarios pueden reorganizar sus espacios de trabajo, mover el mobiliario y crear los espacios que necesiten en cualquier momento. También utilizó el concepto del avión de papel para crear el logotipo de la compañía y sugirió obras de arte para las paredes y el techo basadas en distintos diseños de aviones.

La planificación del espacio de Glover fomenta las interacciones improvisadas que a menudo nutren la innovación. «Ahora las personas trabajan en espacios de trabajo interconectados. Yo me crié trabajando en un montón de proyectos en grupo, por lo que para mí las cosas siempre han estado interconectadas en lo que se refiere a las personas, pero también creo que es importante conectar con el exterior, es decir, ser capaz de conectar con personas de países diferentes, clientes diferentes».

La directora de Steelcase Education, Lennie Scott-Webber, afirma que «un espacio de trabajo interconectado no es un concepto fácil de entender. Pero los finalistas se esforzaron en comprender la estrategia y utilizaron el concepto en los espacios que diseñaron. No solo crearon una solución compuesta por muebles, sino que consiguieron plasmar cómo sería trabajar en los espacios que diseñaron».

El futuro de una profesión

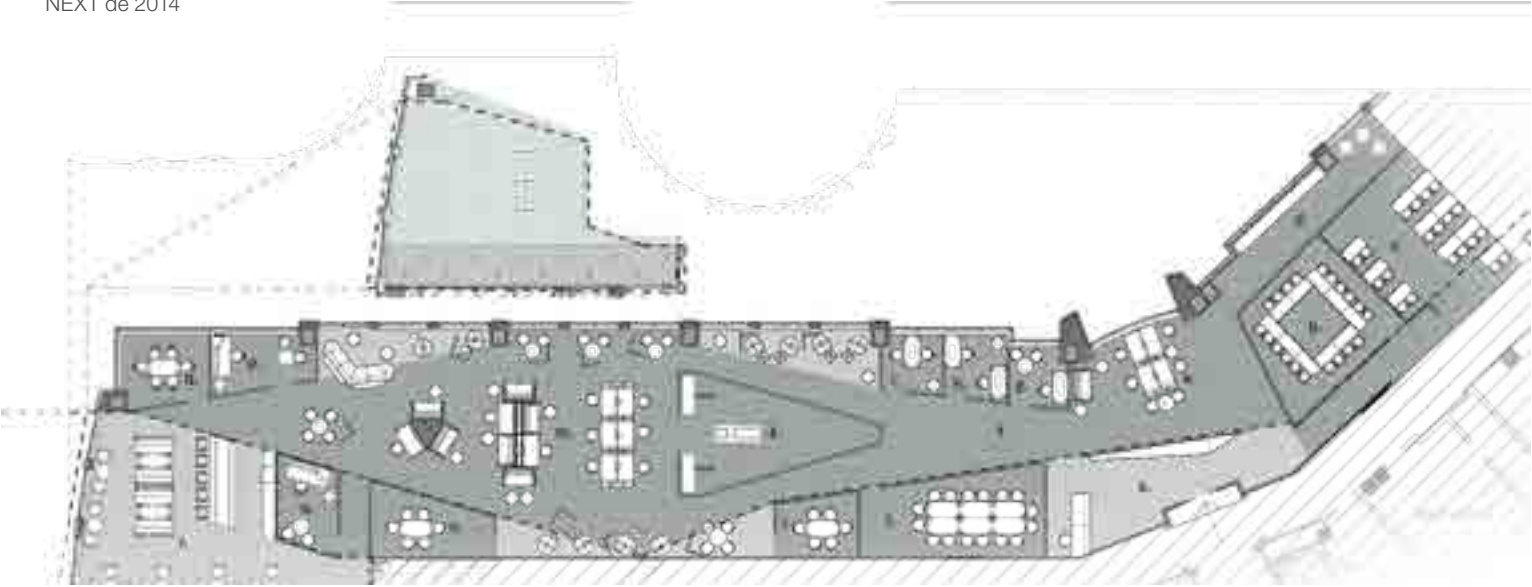
«Todos los jueces se quedaron profundamente impresionados con el trabajo de los estudiantes. Cuando ves a estudiantes capaces de producir trabajos de este calibre, te hace ver con mucha ilusión el futuro de la profesión de diseñador de interiores», dijo Holmes.

«Esperamos que en la competición que se celebrará en 2014 participen más universidades». En esta ocasión los estudiantes explorarán cómo se puede proporcionar un mejor soporte mediante los espacios a los cambios que se están produciendo actualmente en la educación. Es un proyecto estupendo para añadir a un plan de estudios de diseño o para dar libertad a los estudiantes como estudio independiente», afirma Madelyn Hankins, colíder de la competición NEXT y directora de alianza de diseño de Steelcase.

Channing Glover tiene un par de consejos para los estudiantes que quieran participar. «Uno de nuestros profesores siempre decía “No temáis nunca romper las reglas porque nunca sabéis cuándo van a cambiarlas”.

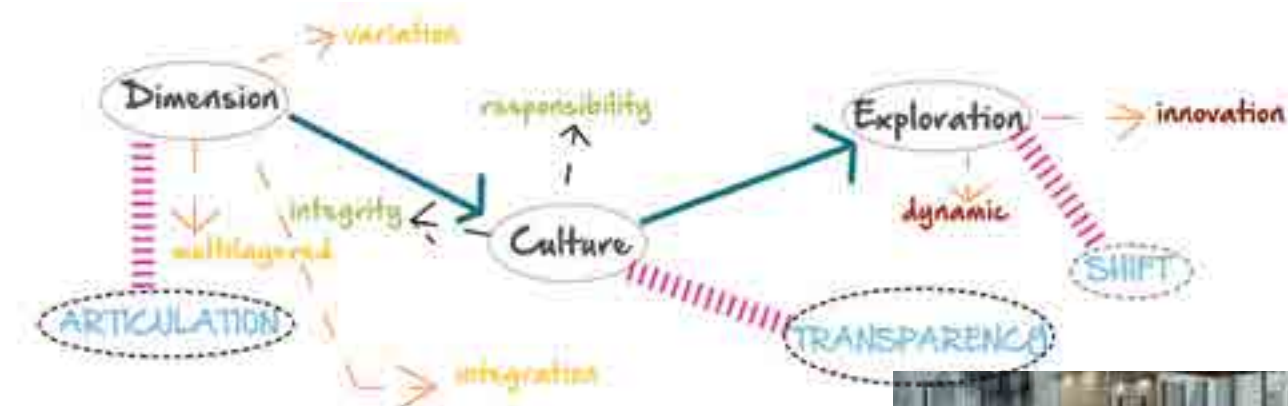
Sed tan creativos como podáis, divertíos y haced lo que queráis hacer. No os preocupéis por ganar. Es vuestro trabajo y os interesa que sea todo lo que queráis que sea. Y si ganáis, pues estupendo».

Channing Glover
Maryville University, St. Louis, Misuri
Ganadora de la competición de diseño NEXT de 2014



«Cuando estás trabajando con alguien deberías tener la posibilidad de cambiar y transformar tu espacio de forma que se adapte a tu modo de trabajar. No todas las tareas requieren el mismo tipo de espacio de trabajo».

Sara Gasser
Kansas State University
Manhattan, Kan.



Sabryna Lyn,
University of Florida,
Gainesville, Fla.

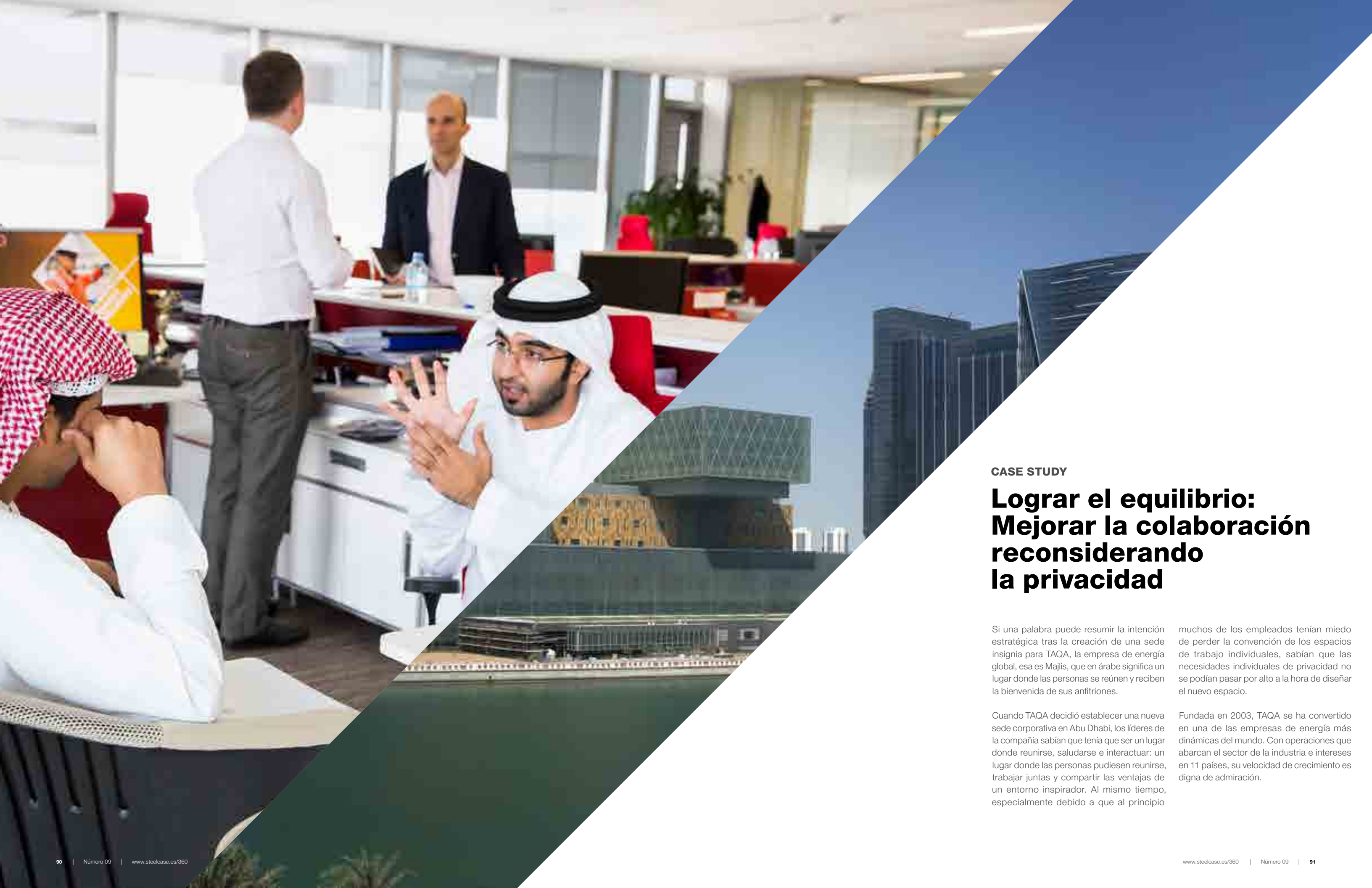


Anna Ivleva
Humber College,
Toronto, Ont.



Cindy Tiek
Louisiana State University,
Baton Rouge, La.





CASE STUDY

Lograr el equilibrio: Mejorar la colaboración reconsiderando la privacidad

Si una palabra puede resumir la intención estratégica tras la creación de una sede insignia para TAQA, la empresa de energía global, esa es Majlis, que en árabe significa un lugar donde las personas se reúnen y reciben la bienvenida de sus anfitriones.

Cuando TAQA decidió establecer una nueva sede corporativa en Abu Dhabi, los líderes de la compañía sabían que tenía que ser un lugar donde reunirse, saludarse e interactuar: un lugar donde las personas pudiesen reunirse, trabajar juntas y compartir las ventajas de un entorno inspirador. Al mismo tiempo, especialmente debido a que al principio

muchos de los empleados tenían miedo de perder la convención de los espacios de trabajo individuales, sabían que las necesidades individuales de privacidad no se podían pasar por alto a la hora de diseñar el nuevo espacio.

Fundada en 2003, TAQA se ha convertido en una de las empresas de energía más dinámicas del mundo. Con operaciones que abarcan el sector de la industria e intereses en 11 países, su velocidad de crecimiento es digna de admiración.



No obstante, este rápido crecimiento ha hecho necesario que los empleados de Abu Dhabi se hayan tenido que distribuir en diversos sitios, con lo que han aumentado los problemas logísticos. Y lo que es más importante, los altos directivos se han dado cuenta de que reuniendo a sus empleados en su sede, podrían aprovechar mejor su potencial creativo global.

«Aunque éramos una empresa joven, nuestros activos en todo el mundo ascendían a los 32 mil millones de dólares. Y a pesar de eso, nuestros equipos de Abu Dhabi trabajaban en cubículos... Teníamos que eliminar algunas de las barreras», afirma Ifran Nadeem, Vicepresidente ejecutivo de TAQA.

«Queríamos crear un espacio que reflejase la diversidad de nuestro negocio y que permitiese a las personas conectar más fácilmente. Por supuesto, la innovación y las nuevas tecnologías son extremadamente importantes. Pero lo más importante para un negocio es la calidad de sus empleados y de las relaciones entre ellos».

En 2012, TAQA se hizo con las plantas 23, 24 y 25 de un rascacielos en la isla Al Maryah de Abu Dhabi. Para asegurarse de que comprendían las diversas mentalidades y de que estaban preparados para el cambio, comenzaron el proyecto realizando una amplia consulta a sus empleados. Rápidamente quedó claro que el problema de la privacidad era un factor importante a tener en cuenta a la hora de diseñar las instalaciones. Muchos empleados decían que no verían con buenos ojos una falta de privacidad, ya fuese por el espacio o la capacidad de trabajar cómodamente con documentos confidenciales y problemas delicados de clientes.

«Como en muchos negocios del mundo árabe, nuestros empleados se habían acostumbrado a un entorno de trabajo en el que había muchos despachos privados y que fomentaba muy poco el trabajo colaborativo», afirma Khaled Hag, Gerente de desarrollo empresarial.

Al principio parecía que el proyecto estaría envuelto en compromisos y que estos reducirían el alcance de lo que TAQA esperaba lograr.

«Hubo mucha oposición,» explica Ali Khouri, Director de coordinación estratégica de TAQA, que se encargó de dirigir el equipo de proyecto que implementó la mudanza hacia la nueva sede. «Las personas en puestos más elevados esperaban que sus despachos reflejasen su posición en la empresa, pero también creían que solo podían trabajar en temas confidenciales en entornos de este tipo».

Las preocupaciones por la privacidad no solo afectaban a los altos cargos. A medida que el equipo de proyecto escuchaba a los empleados, comenzaron a darse cuenta de que tenían que lograr un equilibrio con el que todos los empleados estuviesen satisfechos mediante la creación de espacios para la privacidad individual y de espacios que permitiesen realizar trabajo colaborativo.



La nueva sede central de TAQA en Abu Dabi acoge trabajadores procedentes de distintas instalaciones y contribuye a eliminar compartimentos estancos.



«Queríamos crear un espacio que reflejase la diversidad de nuestro negocio y que permitiese a las personas conectar más fácilmente.»

Ifran Nadeem

TAQA comenzó a trabajar en el diseño de su nueva sede de 5540 m2 con los arquitectos Pringle Brandon Perkins & Will y el contratista EC Harris. Para obtener insights sobre opciones, los planificadores visitaron las instalaciones de Steelcase de Rosenheim, Alemania, y de Grand Rapids, Michigan.

«Nos mostraron soluciones, en lugar de mobiliario, lo que para nosotros supuso una gran diferencia,» afirma Khouri. «Nos permitió ser mucho más atrevidos de lo que habíamos previsto inicialmente».

Por ejemplo, afirma, los empleados de TAQA estaban obsesionados con la confidencialidad de los documentos que imprimían en un entorno compartido. Mostrarles el funcionamiento de la función de impresión inteligente permitió convencerles de que aunque las impresoras serían de uso común, los documentos privados se podrían proteger de todos modos.

También fue importante para los empleados saber que habría espacios donde podrían realizar llamadas privadas y que habría numerosas salas de reuniones en el área de clientes donde interactuar con visitantes externos sin interrumpir las actividades de la oficina.

Cuando los más de 250 empleados de TAQA de Abu Dhabi comenzaron a trasladarse a la nueva sede, las preocupaciones que tenían comenzaron a evaporarse.

«A algunas personas les costó más que a otras, pero en general fue una transformación muy rápida. Y algunas de las personas que estaban más preocupadas por la falta de privacidad fueron las que más se entusiasmaron con nuestro nuevo hogar», dice Khouri. «Las personas captaron la idea».

Las aplicaciones colaborativas dentro del espacio fueron un éxito inmediato y los entornos colaborativos media:scape® se convirtieron en el preferido. Según Khouri, media:scape «demostró, probablemente más que ningún otro elemento, lo mejor del trabajo colaborativo y eficaz». Desde el traslado, varios altos ejecutivos han pedido ceder sus despachos individuales para trabajar en los espacios colaborativos.

El plano presenta una combinación perfecta de puestos de trabajo abiertos y entornos compartidos para la privacidad. El mobiliario, de colores intensos, transmite informalidad y creatividad, y las divisiones de cristal están decoradas con gráficos que representan el flujo de ondas de energía. Las ventanas, que van desde el suelo hasta el tejado, ofrecen unas amplias vistas del Golfo y de la antigua Abu Dhabi, mejorando lo que es un entorno de oficinas dinámico y tranquilo al mismo tiempo.

Las reuniones con clientes tienen lugar en la planta 25, que incluye una sala de juntas, numerosas salas de reuniones, un auditorio y, por supuesto, un Majlis, el lugar de bienvenida de la empresa.

TAQA se enorgullece de los valores que la han llevado hasta el escenario mundial: buscar la excelencia, la seguridad y la sostenibilidad, el trabajo en equipo, el coraje, la creatividad y la confianza. Su nueva sede refleja estos valores y cede el control a los empleados para que puedan dar lo mejor de sí mismos.

«Las personas trabajan de diferentes formas, y tenemos que ofrecerles diferentes opciones», afirma Hag. «Las personas que estaban preocupadas por la privacidad vieron cómo sus temores se disipaban cuando comenzaron a acostumbrarse al nuevo entorno. No creo que haya ni una sola persona que desee volver al antiguo entorno».

Al igual que en cualquier cambio de cultura, era extremadamente importante que la directiva de TAQA respaldase el proyecto. Gracias al apoyo de la directiva, el equipo de proyecto pudo «coger el proyecto por los cuernos», dice Hag.

«Probablemente, el aspecto más gratificante ha sido la respuesta de nuestros empleados», destaca. «Este inspirador entorno de trabajo ha sacado lo mejor de cada uno de ellos, y el cambio lo ha rejuvenecido».

Este nuevo espacio ofrece una combinación de puestos de trabajo abiertos y espacios comunes privados. Las ventanas panorámicas ofrecen amplias vistas del Golfo y del viejo Abu Dabi.

GESTURE™

La tecnología es el principal motor que cambia la forma en la que trabajamos y vivimos. La gran variedad de dispositivos que utilizamos a lo largo de nuestra jornada laboral nos permite alternar tareas rápidamente y de manera fluida.

Gesture es la primera silla diseñada para dar soporte a nuestras interacciones con la tecnología actual. Inspirada en el movimiento del cuerpo humano. Creada para la forma en la que trabajamos hoy.

INTERFAZ CON EL NÚCLEO

Nuestro cuerpo es un sistema en el que la espalda y las piernas se mueven de forma sincronizada. Como el cuerpo humano, el respaldo y el asiento de Gesture se mueven como un sistema sincronizado que crea un ajuste a medida, siguiendo los movimientos de cada usuario para proporcionar una sujeción óptima y continua.



INTERFAZ CON LAS EXTREMIDADES SUPERIORES

Los brazos de Gesture se mueven como los brazos del usuario y le permiten estar más cerca de su trabajo, dando soporte a brazos y hombros, independientemente de su tamaño o del dispositivo que se esté utilizando. Los brazos de Gesture están intencionalmente montados detrás de la cadera para dar soporte a una gama más amplia de posturas y personas, así como para lograr que la silla ocupe menos espacio.



INTERFAZ CON EL ASIENTO

Con su forma y contorno, el asiento de Gesture distribuye el peso y es cómodo durante largos períodos de tiempo.

Es flexible en su perímetro para permitir una variedad de posturas facilitando una adecuada circulación en las piernas. La regulación de la profundidad del asiento es muy fácil de ajustar para que el usuario no se siente de forma incorrecta en la punta del asiento.



THINK®

Cuando lanzamos Think en 2004, destacó en todo el mundo por su innovación, convirtiéndose rápidamente en un icono del diseño sostenible y en un best-seller mundial. Ahora, esta silla multifuncional ha sido rediseñada por completo con nuevos materiales y nuevas tecnologías e incorpora el nuevo e inteligente sistema integrado de respaldo Liveback todavía más sensible a los movimientos del usuario. Incluyendo menos componentes para facilitar aún más su desmontaje y su reciclaje, sigue siendo Think pero es todavía más inteligente, más sencilla y más sostenible.





B-FREE

La creatividad aflora en lugares menos formales, espacios más casuales donde resulta fácil conectar y colaborar con otras personas. Estos espacios ayudan a fomentar nuevas ideas e interacciones humanas, fuentes de innovación.

En muchas oficinas, los espacios informales ofrecen opciones limitadas y aportan poca privacidad o soporte para la tecnología. Para fomentar la innovación, es necesario ofrecer una tipología de espacios donde cada persona en la organización pueda encontrar rápidamente un lugar ideal para conectar con compañeros y colaborar de forma improvisada.

Con el fin de permitir que esto suceda, Steelcase ha creado B-Free: una gama completa de elementos modulares de mobiliario para todo tipo de espacios de trabajo. B-Free crea mini vecindarios dentro de la oficina, espacios fácilmente reconfigurables donde las personas pueden conectar, concentrarse y colaborar para que las ideas surjan de forma natural a lo largo de la jornada. B-Free ofrece a los usuarios lo que quieren y lo que necesitan.



OLOGY

En cualquier espacio de trabajo, lo más importante es la salud y el bienestar de los trabajadores. Un espacio de trabajo diseñado con el bienestar como prioridad protege la inversión más valiosa de la empresa, garantiza una mayor productividad y eficacia al mismo tiempo que impulsa la innovación.

Ology es la primera solución que se preocupa por la fisiología y la biología de las personas con el fin de convertir el espacio de trabajo en un entorno más consciente de la salud de sus usuarios. Ology ofrece opciones para regular la altura y cambiar de postura, un tratamiento antimicrobiano que impide la transferencia de gérmenes y diversas opciones de electrificación y organización que permiten disfrutar de un entorno laboral capaz de proteger la salud de las personas.



**MEDIA:SCAPE®
TEAMSTUDIO™**

media:scape® TeamStudio™ amplifica las condiciones necesarias para la innovación aumentando la calidad y la cantidad de las interacciones en los lugares en los que los equipos se reúnen para trabajar. Tanto los equipos locales como los distribuidos pueden conectarse mediante herramientas analógicas y digitales a la perfección, de forma sencilla y homogénea. El resultado es un espacio que fomenta la confianza, facilita la colaboración y acelera la innovación.

TeamStudio es una completa aplicación para equipos de proyecto activos, que tiene en cuenta la dinámica social tanto de los participantes cercanos como de los distantes y que funciona igual de bien tanto cuando la cámara está encendida como cuando está apagada. Resulta ideal para reuniones de equipos grandes en las que el objetivo es generar ideas o para sesiones de trabajo de grupos pequeños.

**MEDIA:SCAPE®
KIOSK™**

media:scape kiosk está optimizado para las diversas formas en las que el trabajo colaborativo se lleva a cabo en la actualidad. La tecnología integrada de media:scape permite a los participantes compartir fácilmente su información con otros, "ver y ser vistos", "escuchar y ser escuchados". Los ángulos de la cámara capturan a los participantes de manera óptima y reducen al mínimo las distracciones del entorno. El resultado es una experiencia de usuario mejorada que aumenta la concentración y el nivel de compromiso en un espacio altamente eficaz que aprovecha al máximo la superficie disponible.



**MEDIA:SCAPE®
VIRTUAL PUCK™**

El nuevo Virtual PUCK permite a cualquier asistente de una reunión compartir contenido de su portátil o tableta, conservando la experiencia de media:scape de Abrir, Conectar y Compartir. Virtual PUCK transmite el contenido a la perfección, sin utilizar un PUCK físico. Los participantes de una reunión pueden compartir fácilmente la información desde cualquier parte de la sala con tan solo hacer clic en el icono del escritorio.

ROOMWIZARD® II

RoomWizard II es un sistema de gestión de espacios que resuelve el problema de conectar a los trabajadores con las salas y espacios de reunión. Ofrece una solución que permite gestionar espacios abiertos o cerrados de colaboración de manera más ordenada y efectiva que el sistema de primero en llegar primero en servirse. RoomWizard II ahora incorpora una nueva pantalla Corning Gorilla Glass antimicrobiana que inhibe el crecimiento de algas, hongos, moho, bacterias y levaduras. Las propiedades antimicrobianas están integradas dentro del propio cristal por lo que la efectividad está garantizada a lo largo de toda la vida del producto.

CARGADOR USB

El cargador USB proporciona a los usuarios una opción mejorada para acceder al suministro eléctrico desde prácticos puntos de conexión, con el fin de satisfacer las cambiantes necesidades de los trabajadores y de los espacios de trabajo. El nuevo receptáculo se integra a la perfección con Answer, Montage, Ottima, c:scape, Privacy Wall y V.I.A.

DIVISIO™

El panel de privatización Divisio™ permite a los empleados personalizar su espacio según el tipo de trabajo que tengan que realizar. Los usuarios pueden quitar fácilmente el panel para colaborar mejor o pueden agregarlo a cualquier superficie de trabajo para crear un límite territorial y obtener mayor privacidad.



<5_MY
SILLERÍA
MICHAEL YOUNG — GRAN BRETAÑA

<5_MY es una silla apilable muy personalizable, de excelente calidad y extremadamente ligera (menos de 2 kg) compuesta en su totalidad por fibra de carbono. Muestra un extraordinario trabajo a medida para una experiencia que es de todo menos común. Se puede utilizar tanto en interiores como en exteriores. La silla <5_MY, que combina una sensibilidad artística y una técnica exquisita, desafía los conceptos de materialidad e introduce el futuro de la artesanía moderna. Este producto estará disponible en un futuro próximo en Europa.



SIXFIVEZERO_CO
COLLECTION

Sillería diseñada por Lievore Altherr Molina, España. Mesas diseñadas por el estudio de diseño Coalesse, EE. UU. La colección sixfivezero_CO es una completa colección de mesas de café y sillas de madera que aporta belleza y flexibilidad a cualquier espacio. La colección se ofrece en diferentes alturas que permiten adoptar diversas posturas. Las sillas pesan muy poco, se pueden apilar y están disponibles en un rango único de opciones de acabados y tapizados. Las mesas disponen de acabados personalizables y se encuentran en diferentes formas, lo que permite la personalización y la creación de entornos que sirvan de inspiración y en los que sea posible socializar, colaborar o relajarse. Este producto estará disponible en un futuro próximo en Europa.



MASSAUD™ LOUNGE
COLLECTION
JEAN-MARIE MASSAUD — FRANCIA

Los entornos de trabajo buscan ofrecer espacios donde llevar a cabo reuniones, colaborar y realizar trabajo personal y expresan la cultura y la marca de la compañía mediante conceptos cómodos y estéticos. Massaud Lounge es un remedio a la oficina corporativa. Su elevado diseño, su atención al detalle y su exquisita fabricación, además de su duradera comodidad y sus diversas opciones de regulación, sirven de complemento tanto para el hogar como para la oficina. Este producto estará disponible en un futuro próximo en Europa.



LAGUNITAS™
COLLECTION
TOAN NGUYEN—ITALIA

Desde lo convencional hasta lo casual, Lagunitas se adapta a los cambiantes estilos y posturas utilizados en el trabajo. Lagunitas, una completa colección de sillería y mesas, crea un «tercer espacio» en cualquier lugar y ofrece un soporte para múltiples modos y diversos niveles de privacidad mediante paneles altos y bajos. Su respaldo articulado único permite cambiar de postura fácilmente. Las 44 piezas de la colección permiten infinitas configuraciones. Este producto estará disponible en un futuro próximo en Europa.