

NÚMERO 11  
La revista del conocimiento,  
ideas y tendencias  
del espacio de trabajo

steelcase.es/360

El dilema del crecimiento  
de India y China

Cómo puede ayudar un espacio  
de trabajo centrado en las personas

La atención  
del estudiante

Cómo conseguirla  
y mantenerla

Materializando  
el propósito

Clave para el compromiso  
de los trabajadores



360°  
steelcase.es/360

15-E0000169 La revista 360° la publica Steelcase. Reservados todos los derechos. Copyright 2015. Diseño de Plural, en colaboración con Steelcase.  
El material de esta publicación no puede ser reproducido bajo cualquier forma, a menos que realmente quiera ayudar a las personas a disfrutar con su espacio de trabajo -no dude en preguntarnos primero.

○  
Número 11

Pensar mejor

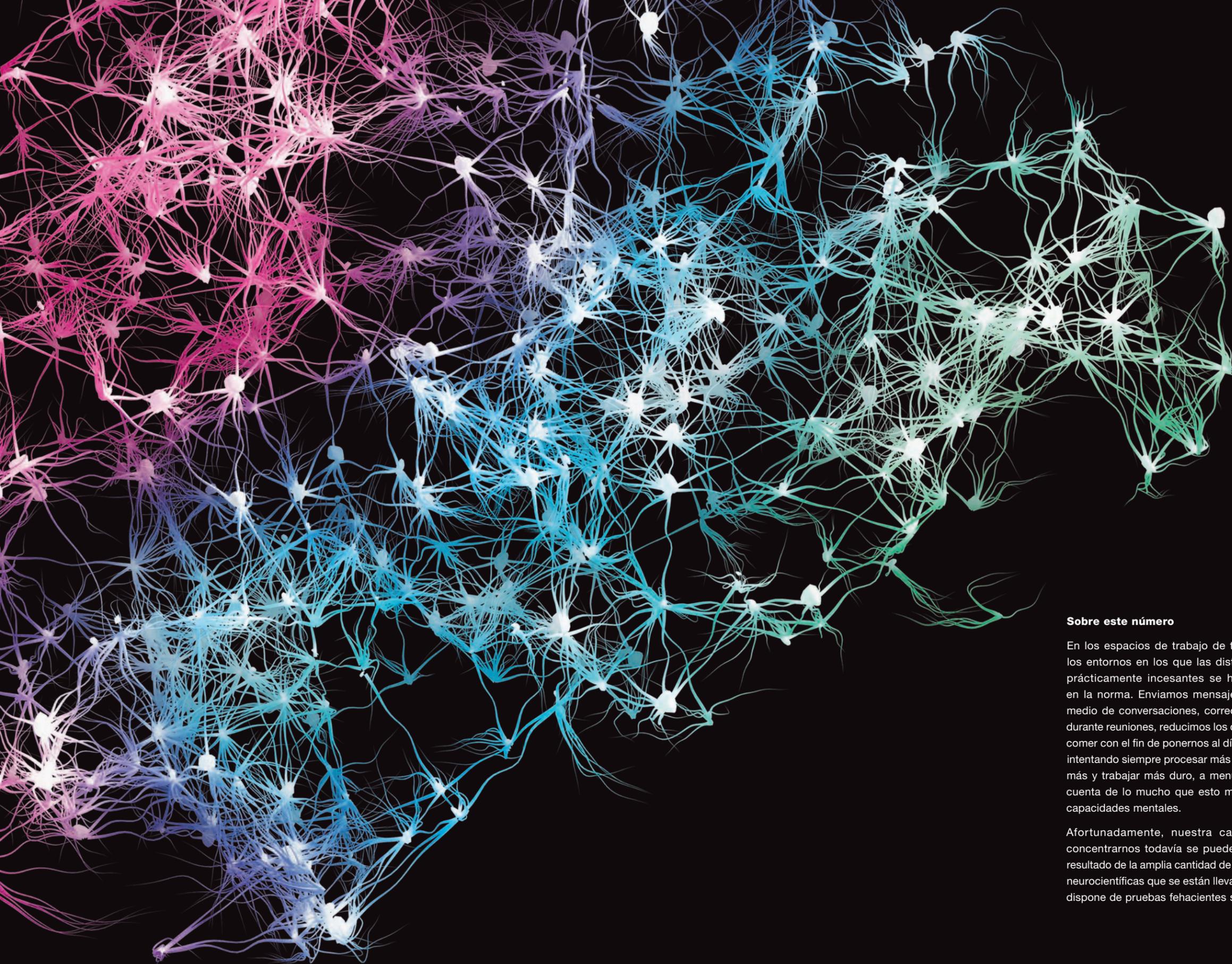
Steelcase

# 360°



# Pensar mejor

NEUROCIENCIA: LA PRÓXIMA VENTAJA COMPETITIVA



#### **Sobre este número**

En los espacios de trabajo de todo el mundo, los entornos en los que las distracciones son prácticamente incesantes se han convertido en la norma. Enviamos mensajes de texto en medio de conversaciones, correos electrónicos durante reuniones, reducimos los descansos para comer con el fin de ponernos al día con el trabajo, intentando siempre procesar más rápido, abarcar más y trabajar más duro, a menudo sin darnos cuenta de lo mucho que esto merma nuestras capacidades mentales.

Afortunadamente, nuestra capacidad para concentrarnos todavía se puede salvar. Como resultado de la amplia cantidad de investigaciones neurocientíficas que se están llevando a cabo, se dispone de pruebas fehacientes sobre lo que es

la atención, cómo funciona, cómo conseguirla y cómo usarla de manera productiva.

Mediante el análisis detallado de las conclusiones, los investigadores de Steelcase han obtenido nuevos insights sobre cómo nuestro cerebro genera los pensamientos, las emociones y los comportamientos, para después aplicar esta nueva ciencia en la creación de conceptos que expliquen cómo los espacios de trabajo diseñados pensando en las personas pueden ayudar a los trabajadores a controlar mejor su atención.

Si aprovechamos toda la capacidad de nuestro cerebro y nuestro entorno, podemos pensar mejor en el trabajo. Los resultados pueden ser asombrosos.

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

steelcase.es/360

**Editora y Directora ejecutiva**  
Gale Moutrey

**Editora**  
Chris Congdon

**Editora gerente**  
Stav Kontis

**Directora creativa**  
Erin Ellison

**Dirección y diseño artístico**  
Plural  
Conduit Studios  
Agence Dandelion

**Asistente editorial**  
Karen Knoerl

**Corresponsales**

**EMEA**  
Marine Boucher  
Rocío Díez  
Fabian Mottl  
Laurence Negroni  
Uli Zika

**ASÍA-PACÍFICO**  
Cherry Wan  
Candy Ng  
Wenli Wang  
Peter Chong

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

**Colaboradores de redacción**  
Karen Barnes  
Mike Firlik  
Jane Graham  
Eileen Raphael  
Jonathan Weber

**Fotógrafos/ Directores artísticos**  
Shaun Fenn / Plural  
Gaurav Gandhi  
Yuan Shunhua  
Jeremy Frechette / Plural  
Geoff Shirley / Erin Ellison  
Petra Steiner

**Ilustradores**  
David McLeod  
Timothy Drew Ryan

**Medios digitales**  
Conduit Studios  
Ken Neil  
Anne-Sophie Peter  
Luke Rumley

**Gestión de proyectos**  
Sue Warmels

**Producción**  
Travis Boerema  
Grandville Printing  
Brian York

**Relaciones públicas**  
Britta Gneiting  
Audra Hartges  
Katie Pace  
Monika Steilen



**48 Enseñando a los profesores**  
La Ohalo College, situada en Katzrin, Israel, utiliza un enfoque innovador en lo relativo al espacio, la pedagogía y las tecnologías para educar a una nueva generación de profesores, lo que la sitúa a la cabeza en lo relativo al desarrollo y formación del profesorado.

**54 Aprendiendo más allá de las aulas**  
Para romper con el concepto tradicional de espacio educativo, El Centro Universitario de Estudios Financieros CUNEF ha transformado su campus para convertirlo en un espacio de aprendizaje activo.

**58 Un pronóstico positivo para las habitaciones para pacientes**  
Muchas habitaciones para pacientes han evolucionado muy poco a lo largo de los años, a pesar de los cambios que se han producido en las necesidades y las tecnologías, por lo que necesitan un cambio de imagen. Con la llegada de la última generación de habitaciones para pacientes, los nuevos diseños, centrados en las personas, mejoran las experiencias de los pacientes, de sus familiares y del personal sanitario.



360 EN EL IPAD

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

**70 El lado humano del arte moderno**  
Los objetos hechos a mano vuelven a estar de moda en la cultura popular, pero muchos de los espacios de trabajo de hoy en día carecen de arte. Inspirado por el «Movimiento de los creadores», Coalesse está redefiniendo el arte moderno mediante el empleo de nuevos materiales y métodos que rompen de manera ingeniosa con las normas establecidas y hacen del espacio de trabajo un lugar más humano.

**96 Activar el espíritu emprendedor**  
¿Es posible encender o reavivar la llama del «espíritu emprendedor» dentro de un espacio de trabajo? Con intención, determinación apasionada y un poco de agallas, creemos que la respuesta es «Por supuesto». Estos son algunos consejos iniciales.

**108 Conectando a las personas con el propósito de la empresa**  
Aunque es una de las bases para mejorar el compromiso de los trabajadores, muchas de las organizaciones no expresan ni viven su propósito de manera consistente. La división de Investigación y Consultoría Aplicadas (ARC) de Steelcase está ayudando a empresas a aprovechar sus espacios, procesos y tecnologías para lograr que el propósito forme parte de la experiencia laboral diaria de sus trabajadores.

**116 Tomando la delantera**  
Descubra cómo una empresa de consultoría de rendimiento de personas ha adoptado una tipología de espacios para fomentar el bienestar de sus trabajadores.

- Secciones**
- 4 Perspectivas
  - 6 Tendencias 360
  - 47 Una nueva curva de aprendizaje
  - 115 Sostenibilidad al día

ÚNETE A LA CONVERSACIÓN

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

O envíanos un correo a [360magazine@steelcase.com](mailto:360magazine@steelcase.com)

facebook.com/steelcase.espana

twitter.com/steelcaseEspana

youtube.com/steelcasetv



**8 Pensar mejor**  
Se está convirtiendo rápidamente en uno de los objetivos más perseguidos de nuestra época. En espacios de trabajo de todo el mundo se sabe que no estamos rindiendo al máximo de nuestras posibilidades y que la culpa la tiene el exceso de distracciones. Aunque el diagnóstico podría parecer claro, la mayoría de las personas creen que no hay nada que puedan hacer al respecto, más que seguir trabajando duro y permanecer concentradas. Pero las investigaciones sobre neurociencia están arrojando luz sobre el problema de raíz, ofreciendo pistas descifrables sobre cómo mejorar nuestra atención en el trabajo.

Mediante la integración de los hallazgos de la neurociencia en sus propias investigaciones sobre los comportamientos de los trabajadores y la naturaleza cambiante del trabajo, el equipo de WorkSpace Futures de Steelcase ofrece nuevos insights e ideas sobre cómo pueden reinventarse los espacios de trabajo de manera innovadora con el fin de optimizar el rendimiento del cerebro.



**76 El dilema del crecimiento**  
En mercados como la India y China, la naturaleza del trabajo varía a medida que las empresas ascienden en la cadena de valor y realizan trabajos más complejos. La creación de espacios de trabajo flexibles y adaptables que mejoren el bienestar de los trabajadores es fundamental para retener a los mejores, incluso cuando las limitaciones de los recursos y los constantes cambios puedan dificultar esa tarea.

**32 ¿Pueden prestarme atención?**  
Todos los profesores quieren que sus alumnos se impliquen totalmente en su aprendizaje. Pero primero es necesario captar su atención y retenerla en la clase. Basándonos en los últimos estudios, presentamos siete insights sobre cómo lograrlo.

# Perspectivas

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



## ELISE VALOE

Directora de WorkSpace Futures de la división de Steelcase para la región de Asia-Pacífico

A Elise le apasiona explorar y descubrir insights y oportunidades para Steelcase en los nuevos mercados. Es responsable de dirigir las actividades de investigación de Steelcase en la región de Asia-Pacífico y gestiona actualmente un equipo de investigación de diseño que se centra en comprender a los usuarios, cambiando los patrones de comportamiento y el impacto de las tecnologías emergentes en los mercados en auge, aspectos fundamentales para que Steelcase pueda innovar.

«Trabajar en mercados en expansión ya no consiste únicamente en crear centros de atención telefónica. Existe un aumento en el desarrollo de productos locales, lo que está generando una demanda nueva de trabajadores más creativos, preparados y con mayores conocimientos, y está modificando los comportamientos en el trabajo».



## MICHAEL HELD

Director de Diseño de Steelcase para la región de Asia-Pacífico

Michael, alemán de origen, ha trabajado en cinco países y es licenciado en diseño industrial. Dirige la división de la región de Asia-Pacífico del equipo de diseño global de Steelcase. Habiendo vivido y trabajado por todo el continente asiático durante más de una década, dirige las iniciativas de desarrollo de productos para esta región centrándose especialmente en los mercados en expansión.

«Los mercados en expansión son entornos únicos en los que hay una competitividad feroz para contratar a los mejores trabajadores, obtener ciclos de desarrollo más rápidos y ser menos predecibles. Las compañías que trabajan en esos mercados necesitan una estrategia que haga frente a estas presiones, así como espacios, mobiliario y tecnologías que proporcionen entornos de trabajo flexibles y adaptables».



## JOHN HAMILTON

Director de Diseño de Coalesse

John, diseñador industrial con formación en ingeniería, dirige el equipo de diseño y desarrollo en el estudio de Coalesse de San Francisco, California. John tiene experiencia internacional en desarrollar productos participando en numerosos proyectos que han dado lugar a productos innovadores que han permitido la adopción de nuevas formas de trabajar. A él le inspira el ciclo de disrupción y control.

«El diseño consiste en poner a prueba los límites. Uno tira abajo los conceptos establecidos con nuevas ideas y después las domina. En eso consiste el arte moderno y eso es lo que aporta al mundo».



## ANDREW KIM

Director de WorkSpace Futures de Steelcase

Andrew Kim se entusiasma fácilmente al hablar sobre espacios de aprendizaje. No solo porque pase su vida profesional estudiando los entornos educativos de escuelas y universidades ni porque participe regularmente en presentaciones y talleres sobre cuestiones educativas por todo el país.

Lo que más le entusiasma últimamente son los recientes descubrimientos sobre las relaciones existentes entre el cerebro y el cuerpo que afectan al aprendizaje, así como las instituciones, los profesores y estudiantes (incluyendo a sus tres hijos) que se pueden beneficiar inmediatamente. «Debemos tener en cuenta la ergonomía cognitiva a la hora de planificar y diseñar espacios de aprendizaje. Esta rama de la ciencia aún es nueva, pero existen indicios de que nuestro entorno físico puede afectar a nuestra forma de pensar e incluso ayudarnos a pensar mejor».



## DONNA FLYNN

Vicepresidenta de WorkSpace Futures de Steelcase

Donna, antropóloga por formación, dirige el grupo mundial WorkSpace Futures de Steelcase, un equipo de investigación que se dedica a innovar basándose en insights relacionados con la forma de trabajar de las personas. Las investigaciones previas sobre la carga cognitiva y el impacto en la capacidad de las personas para concentrarse en su trabajo animaron a los miembros del equipo a dirigir un proyecto sobre el aprendizaje concentrado para sacar a la luz y comprender lo que la neurociencia ha descubierto sobre los procesos cerebrales relacionados con la atención.

«La neurociencia es inmensamente compleja y difícil de comprender, pero proporciona insights fundamentales sobre todo lo que hacemos. Nuestro cerebro afecta a nuestro comportamiento tanto como la cultura o las prácticas sociales. Esto significa que debemos diseñar los espacios de trabajo en torno a nuestro cerebro».



## BEATRIZ ARANTES

Investigadora Jefe de WorkSpace Futures de Steelcase

Beatriz, que reside en París, es especialista en psicología de las emociones y el comportamiento humano y cómo está relacionado con el trabajo y los entornos de trabajo.

Recientemente ha participado en una investigación extensa sobre el bienestar en el trabajo y afirma que la neurociencia aporta pruebas de peso que demuestran que para mejorar la productividad y el bienestar, es necesario comprender cómo funciona el cerebro y aprovechar esa información. «El cerebro no es un ordenador que puede trabajar al mismo nivel independientemente de cuántas horas lleve en marcha.

Estamos aprendiendo que algunas de las cosas que han sido ampliamente criticadas en el espacio de trabajo, como tomarse un descanso, relacionarse o dejar que nuestras mentes deambulen, sirven en realidad para que nuestra mente se regenere. No podemos seguir pensando que en el trabajo solo se puede estar concentrado».



## TIM QUINN

Vicepresidente de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC) de Steelcase

Como líder de ARC, Tim trabaja con clientes para interpretar la cultura organizativa y proporcionar consejos para ayudar a crear experiencias más positivas en el espacio de trabajo. «Cuando un espacio de trabajo ofrece una mejor experiencia a sus trabajadores, la organización puede alcanzar sus objetivos comerciales». Les ayudamos a conseguirlo de manera significativa».

Tim disfruta creando y dirigiendo equipos de alto rendimiento para afrontar retos complejos. Lector voraz, ayuda a los clientes a establecer relaciones significativas para alcanzar sus objetivos.



## JENNIFER JENKINS

Jefa de Práctica de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC) de Steelcase

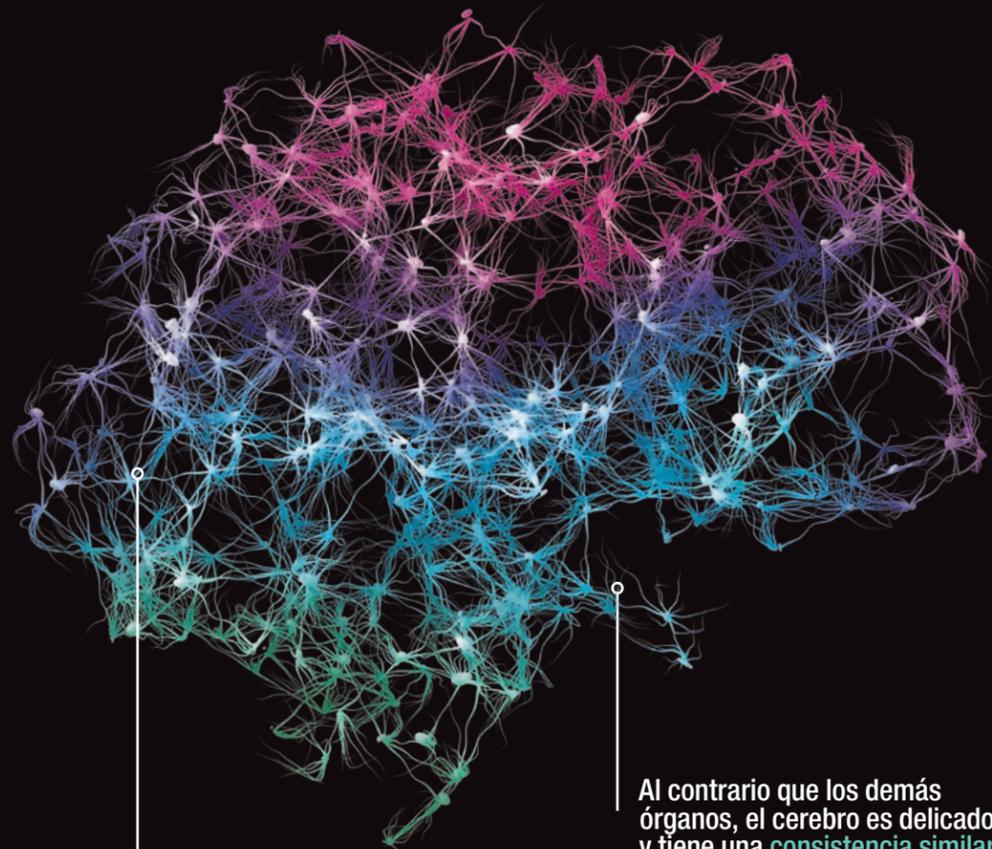
Jennifer aporta a los clientes de ARC un amplio conjunto de habilidades, en el que se incluyen la investigación cualitativa y cuantitativa, dirigiendo iniciativas de cambio interno y aplicando habilidades de «design-thinking» para mejorar las experiencias del usuario en el espacio de trabajo.

«Me encanta contar historias basadas en investigaciones y los insights que descubrimos cuando hablamos con nuestros clientes.

Encontrar los patrones y dinámicas que pueden mejorar la manera en que las personas interactúan con el espacio, el proceso y las tecnologías es la base de nuestra práctica».

# INTRODUCCIÓN AL CEREBRO

Las nuevas tecnologías están permitiendo a los neurocientíficos explorar en profundidad el que puede que sea el órgano más importante y que más energía consume del ser humano, el cerebro, y cómo este afecta a nuestro comportamiento. Es un viaje lleno de descubrimientos al que aún le queda mucho para llegar a su destino, pero los nuevos hallazgos ofrecen unos insights que podrían afectar directamente al rendimiento y la satisfacción en el trabajo y quizás, incluso, a ayudarnos a pensar mejor.



¡Ponlo en marcha! El cerebro humano usa el equivalente a 20 vatios de energía, suficiente para encender una bombilla.

«UN CHIP QUE EMULA AL CEREBRO PODRÍA RESOLVER EL GRAN PROBLEMA DE LOS ORDENADORES: LA ENERGÍA», REVISTA DISCOVER.

Al contrario que los demás órganos, el cerebro es delicado y tiene una consistencia similar a la de la mantequilla blanda.

«NUEVO ESTUDIO: LA SPECT (TOMOGRFÍA COMPUTERIZADA DE EMISIÓN MONOFOTÓNICA) ES IDEAL PARA LA DIAGNOSIS EL TRATAMIENTO DE LESIONES CEREBRALES», AMEN CLINICS.

## CONCEPTOS BÁSICOS DEL CEREBRO



El cerebro compone solamente el 2% del peso del cuerpo y sin embargo consume más del 20% de la ingesta calórica diaria de energía, más que ningún otro órgano del cuerpo.

«LOS EFECTOS COMBINADOS DEL EJERCICIO Y LOS ALIMENTOS A LA HORA DE EVITAR DESÓRDENES NEUROLÓGICOS Y COGNITIVOS», REVISTA PREVENTIVE MEDICINE.

1,000 millones CONEXIONES

Una porción de tejido cerebral del tamaño de un grano de arena contiene 100.000 neuronas y 1.000 millones de conexiones.

«12 RECOMENDACIONES PARA DISFRUTAR DE UN CEREBRO SANO», AMEN CLINICS.

160.000 KILÓMETROS

Si colocase en línea los vasos sanguíneos del cerebro, podría darle a la vuelta al mundo cuatro veces (unos 160.000 km).

«10 HECHOS FASCINANTES SOBRE EL CEREBRO», IDEA

122 METROS POR SEGUNDO

Los mensajes viajan entre las neuronas a diferentes velocidades: algunos parece que van andando (30 cm por segundo), mientras que otros van a la velocidad de un reactor (122 metros por segundo).

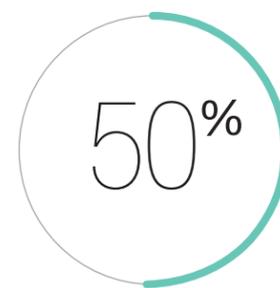
«YOU: RAISING YOUR CHILD» (USTED: CRIANDO A SU HIJO), MICHAEL F. ROIZEN Y MEHMET C. OZ

60% MATERIA GRIS | 40% MATERIA BLANCA

Un 60% del cerebro es «materia gris», hecha de neuronas, y el otro 40% es «materia blanca», hecha de dendritas y axones, que crean la red mediante la que se comunican las neuronas.

«NUEVO ESTUDIO: LA SPECT (TOMOGRFÍA COMPUTERIZADA DE EMISIÓN MONOFOTÓNICA) ES IDEAL PARA LA DIAGNOSIS EL TRATAMIENTO DE LESIONES CEREBRALES», AMEN CLINICS.

## TÉNGALO EN MENTE AL TRABAJAR



Una investigación ha demostrado que hacer varias cosas a la vez aumenta el índice de errores en un 50%.

«BRAIN RULES», JOHN MEDINA

### EL MOVIMIENTO ACTIVA EL CEREBRO

Un estudio ha descubierto que las personas que trabajaban en una mesa con cinta andadora tipo WalkStation de Steelcase, tenían un 34,9% más de probabilidades de responder correctamente a una pregunta de comprensión en comparación con las personas que se sentaban en una silla.

«EL EFECTO RETARDADO DEL USO DE MESAS CON CINTAS DE ANDAR SOBRE LA MEMORIA Y LA ATENCIÓN», COMPUTERS IN HUMAN BEHAVIOUR

### LOS RITMOS CIRCADIANOS AFECTAN AL RENDIMIENTO

Al principio del día uno tiene el máximo nivel de autocontrol y atención porque es cuando más descansado está el cerebro y cuando más activa está la corteza prefrontal. Comience el día realizando las tareas que requieren concentración; a medida que avanza el día, cuesta más concentrarse.

«CIRCADIAN RHYTHMS IN COGNITIVE PERFORMANCE: IMPLICATIONS FOR NEUROPSYCHOLOGICAL ASSESSMENT» (LOS RITMOS CIRCADIANOS EN EL RENDIMIENTO COGNITIVO: IMPLICACIONES EN CUANTO A LA VALORACIÓN NEUROFISIOLÓGICA), REVISTA CHRONOPHYSIOLOGY AND THERAPY

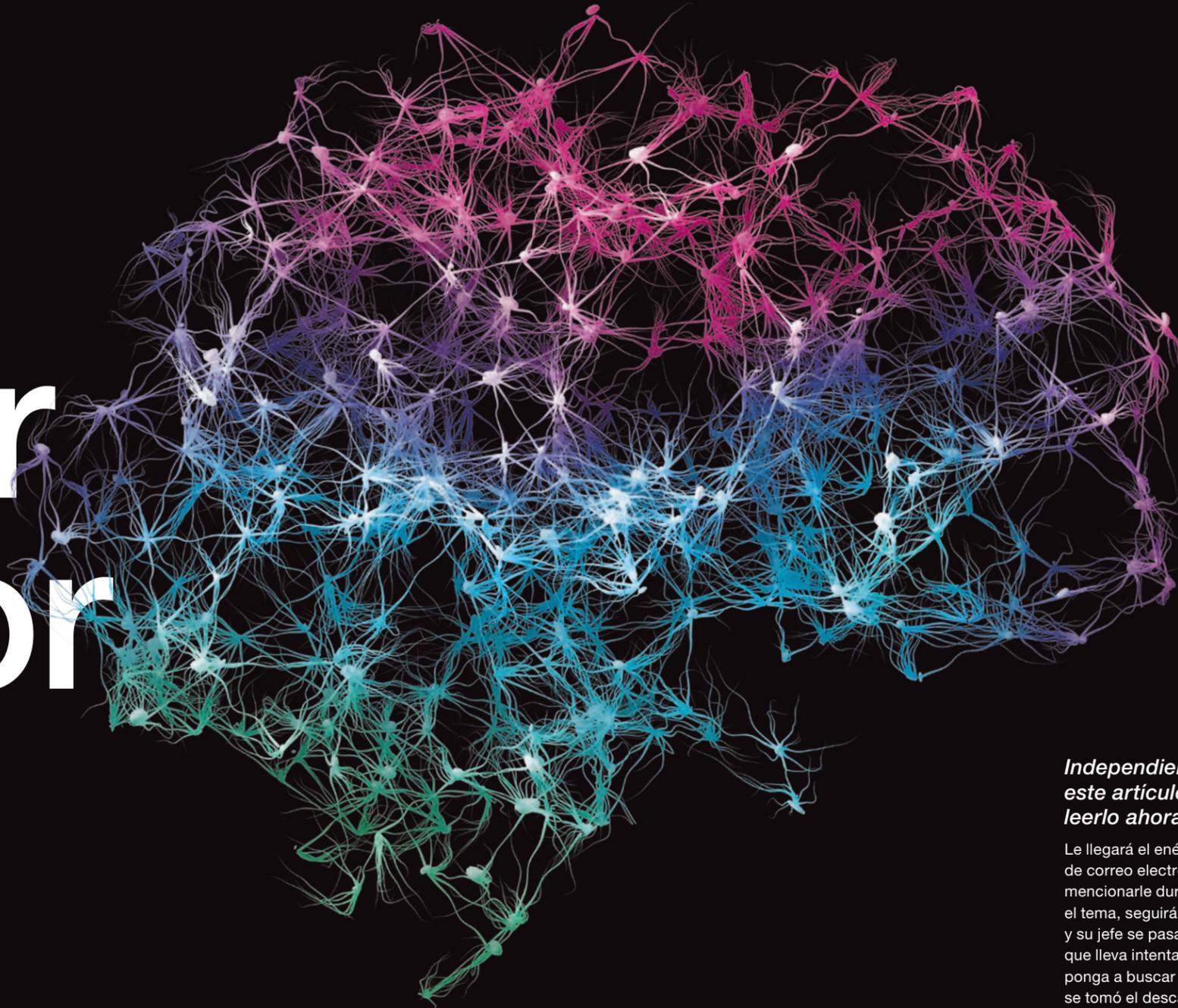
### EXPLORE UN NUEVO CAMINO HACIA LA PRODUCTIVIDAD

La meditación puede realmente cambiar la estructura física de su cerebro. Está demostrado que meditar aumenta la cantidad de materia gris en la corteza insular, que afecta a la conciencia de uno mismo, a la percepción y al funcionamiento cognitivo. ¿Que cuáles son las ventajas? Puede aumentar la compasión, la memoria y la creatividad y reducir la depresión y la ansiedad.

«THE EMOTIONAL LIFE OF YOUR BRAIN: HOW ITS UNIQUE PATTERNS AFFECT THE WAY YOU THINK, FEEL, AND LIVE—AND HOW YOU CAN CHANGE THEM» (LA VIDA EMOCIONAL DE SU CEREBRO: CÓMO SUS PATRONES ÚNICOS AFECTAN A LA FORMA QUE PENSAMOS, SENTIMOS Y VIVIMOS, Y CÓMO SE PUEDEN MODIFICAR) RICHARD J. DAVIDSON Y SHARON BEGLEY

# Pensar mejor

NEUROCIENCIA:  
LA PRÓXIMA VENTAJA COMPETITIVA



*Independientemente de lo interesado que esté en este artículo, lo más probable es que no acabe de leerlo ahora, sobre todo si está en el trabajo.*

Le llegará el enésimo mensaje de texto urgente, un montón de alertas de correo electrónico, oirá a un compañero que trabaja junto a usted mencionarle durante una videoconferencia y se girará a ver de qué va el tema, seguirá intentando ponerse al día con los correos electrónicos y su jefe se pasará por su puesto de trabajo a ver cómo va la propuesta que lleva intentando acabar toda la semana, lo que hará que usted se ponga a buscar información en Internet y, ya que está conectado y no se tomó el descanso para comer y empieza a molestarle la enorme cantidad de trabajo que se espera que lleve a cabo y lo difícil que es concentrarse, se pasará por Facebook y se dará cuenta de que hoy es el cumpleaños de su mejor amiga de la universidad, de modo que leerá los 73 mensajes de felicitación que le han enviado y decidirá que, ya que está, la llamará mientras se pone al día con el correo y, entonces, antes de que se dé cuenta, estará a punto de llegar tarde a su tercera reunión del día y se sentirá más estresado que nunca, de modo que se tomará un café doble y un expreso e intentará avanzar la propuesta durante la reunión.

## DEMASIADA INFORMACIÓN

Hoy en día, las distracciones prácticamente permanentes en el trabajo a las que se ven sometidas las personas se han convertido en la norma en lugar de la excepción. Es verdad lo que se dice de que mucha información reduce la atención y actualmente la mayoría de los trabajadores viven a diario esa lucha mental. Además de ahogarnos en información, se espera que la procesemos a mayor ritmo, generando rápidamente insights, recomendaciones, decisiones o, como mínimo, avances. Luchamos por encontrar algo en nuestras mentes, más atestadas que un desguace, que «al menos sea suficiente», en respuesta a la presión a la que nos vemos sometidos para que actuemos.

Y, sin embargo, deseáramos ser más eficaces en nuestro trabajo. Nos seguimos diciendo a nosotros mismos: Solo tienes que concentrarte más, solo tienes que trabajar más duro. Pero en realidad, da igual las ganas que le pongamos, nuestros cerebros simplemente no funcionan así. Aunque nuestras superiores habilidades cognitivas nos distinguen de otros mamíferos, saber adaptarnos a lo que nos rodea también es parte intrínseca de nuestra evolución además de un elemento clave para nuestra supervivencia. Esto significa que la forma de trabajar actual se ha convertido en una situación paradójica: Estamos entrenando nuestros cerebros para aumentar aún más su tendencia natural a la distracción.

Con la enorme caída generalizada de la atención en muchas organizaciones, casi todos los trabajadores tienen problemas para adaptarse, y a menudo no tienen ni idea de lo que es la atención, cómo funciona ni cómo conseguirla y utilizarla de manera productiva. Afortunadamente, las investigaciones de neurocientíficos llevadas a cabo en más de 40.000 laboratorios de todo el mundo han llegado justo a tiempo y están ofreciendo datos hasta ahora desconocidos sobre los procesos de la atención que, como resultado, ofrecen pistas descifrables sobre cómo poder mejorarla en el espacio de trabajo.

Gracias a la enorme cantidad de estudios que se están llevando a cabo, ha quedado claro que para resolver muchos de los retos a los que se enfrentan las personas en su trabajo, es necesario obtener más información sobre ese órgano de casi kilo y medio que llevamos en la cabeza.

A lo largo del año pasado, los investigadores y diseñadores de Steelcase se han dedicado a analizar los hallazgos de los neurocientíficos e investigadores cognitivos, integrando los descubrimientos de estos expertos en sus propias investigaciones sobre los comportamientos de los trabajadores y la naturaleza cambiante del trabajo. La convergencia resultante de los descubrimientos ha inspirado nuevas perspectivas y dado lugar a nuevas ideas sobre cómo los entornos, cuando se diseñan correctamente, pueden ser una herramienta eficaz y productiva que ayude a los trabajadores a gestionar mejor su atención. Y eso presenta todo tipo de ventajas competitivas: una mayor implicación y bienestar de los trabajadores, un mayor nivel de creatividad e innovación y mejores resultados empresariales en general.

«Debido al crecimiento de las demandas con respecto a la atención de las personas, es cada vez más importante optimizar nuestros recursos cognitivos», dice Donna Flynn, Vicepresidenta del equipo de WorkSpace Futures. «Mediante el estudio de los descubrimientos de los neurocientíficos, nos estamos dando cuenta de que entendiendo mejor cómo afecta nuestro cerebro a nuestro bienestar físico, cognitivo y emocional, podremos comprender mejor las necesidades del ser humano en el espacio de trabajo. Estamos empezando a aprender todo lo que podemos hacer con esta nueva ciencia para ayudar a las personas a pensar mejor en el trabajo».

**Es verdad lo que se dice de que mucha información reduce la atención y actualmente la mayoría de los trabajadores viven a diario esa escaramuza mental.**

### DE UN VISTAZO

#### Problema

Muchas personas se ven superadas por las distracciones en el espacio de trabajo, y su incapacidad para concentrarse afecta a su productividad, compromiso, bienestar y rendimiento general. Con el aumento de las demandas en lo relativo a la atención, es algo común que las personas se sientan cada vez más obligadas a permanecer concentradas y abarcar más. La atención parcial continua y trabajar en modo multitarea son mecanismos utilizados habitualmente para hacer frente a esta realidad, pero no son eficaces.

#### Insight

Las investigaciones en neurociencia han demostrado que estar concentrado en una cosa es complicado. Dado que la capacidad de energía del cerebro es limitada, es fisiológicamente imposible para las personas mantener un alto grado de atención durante toda la jornada laboral y cumplir con unas expectativas razonables en lo que se refiere a cantidad y calidad. Para que el cerebro funcione de manera óptima, es fundamental que nos tomemos tiempo para descansar, inspirarnos y realizar actividades físicas.

#### Medida

Al comprender cómo funciona el cerebro, las personas podrán ser más conscientes de cómo surgen los pensamientos, las emociones y los comportamientos. Basándonos en estos insights, los espacios de trabajo pueden diseñarse como herramientas eficaces que ayuden a gestionar la atención de forma positiva para el cerebro, reconociendo el rango de puntos máximos y mínimos de rendimiento mental que nos tomemos tiempo para descansar a lo largo del día.

## POR QUÉ ESTAMOS TAN DISTRAÍDOS:

**3** MINUTOS

La frecuencia con que el trabajador medio de oficina se ve interrumpido o distraído

UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA, IRVINE

**23** MINUTOS

El tiempo necesario para volver a centrarse en la tarea que se estaba realizando tras una interrupción

UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA, IRVINE

**204** MILLONES

De correos electrónicos enviados por minuto

MASHABLE

**8**

Número medio de ventanas abiertas simultáneamente en los ordenadores de los trabajadores

«THE OVERFLOWING BRAIN: INFORMATION OVERLOAD AND THE LIMITS OF WORKING MEMORY» (EL CEREBRO DESBORDADO: LA SOBRECARGA DE INFORMACIÓN Y LOS LÍMITES DE LA MEMORIA FUNCIONAL)

TORKEL KLINGBERG

**30**

Número medio de veces por hora que miran los trabajadores de oficina su bandeja de entrada

CENTRO NACIONAL DE INFORMACIÓN BIOTECNOLÓGICA

**221** VECES

Número medio de veces que el usuario medio de smartphone del Reino Unido comprueba cada día si tiene algún mensaje

TECMARK

**4,9** MILES DE MILLONES

Dispositivos conectados y en uso en 2015

GARTNER

**200%**

Aumento del tiempo medio que se utilizan los dispositivos móviles desde 2012

GLOBALWEBINDEX

**49%**

Porcentaje de trabajadores que no pueden elegir dónde trabajar en función de la tarea que tengan que realizar

ESTUDIO SOBRE BIENESTAR DE STEELCASE, MEDIA GLOBAL DE 17 PAÍSES

## CÓMO FUNCIONA LA ATENCIÓN:



### Atención controlada: dirigir la mente de manera intencionada

- Activa la corteza prefrontal, que se describe a menudo como el centro ejecutivo o el CEO del cerebro.
- Se asocia a las habilidades cognitivas de mayor nivel, como el análisis, la priorización o la planificación, entre otras.



### Atención originada por estímulos: atracción involuntaria de la mente a lo inesperado, en especial a los estímulos sensoriales

- Activa el sistema límbico; partes dispersas del cerebro relacionadas con la supervivencia.
- Se asocia a las emociones, la motivación y otras funciones cerebrales primarias variadas.

Las ilustraciones son representaciones conceptuales de nuestro cerebro basadas en escáneres fMRI.

Fuente: Universidad de Michigan, Challenges to attention: A continuous arterial spin labeling (ASL) Estudio de los efectos de la distracción en la atención mantenida.

## ATENCIÓN: ESTE ES SU CEREBRO

Los diccionarios ofrecen definiciones simples del término «atención». En términos generales hacen referencia a este como la capacidad para retener algo en la mente. Pero la definición de los investigadores cognitivos tiene muchos más matices. Estos clasifican la atención en diferentes tipos dependiendo de las áreas del cerebro implicadas. Por ejemplo, Torkel Klingberg, Doctor en Medicina y Ph.D del reconocido Karolinska Institute de Neurociencia Cognitiva de Suecia, designó dos tipos distintos de atención: la atención controlada y la atención originada por estímulos. El primer tipo consiste en dirigir nuestra atención de manera intencionada y el segundo trata sobre las cosas que captan nuestra atención.

Ahora se sabe que hay múltiples mecanismos biológicos implicados en la atención. La corteza prefrontal, que se describe a menudo como el centro ejecutivo o el CEO del cerebro, es quien dirige nuestra atención. Es la última región importante en desarrollarse en la historia de nuestra evolución y es lo que nos permite concentrarnos en algo concreto. Pero los neurocientíficos nos dicen que en la atención intervienen más elementos que esta parte específica de nuestro cerebro.

«Para entender la atención, tenemos que pensar en ella de manera holística en términos de múltiples funciones del cerebro, pero también en problemas contextuales, como es el contenido que procesa nuestro cerebro, nuestro estado físico y el entorno», explica Beatriz Arantes, investigadora de WorkSpace Futures y psicóloga organizacional.

Nuestro estado psicológico de alerta mental es un factor importante, porque cuando fluctúa, también lo hace nuestra atención. Cuando estamos cansados y aletargados, nos cuesta controlar nuestra atención. Cuando estamos muy excitados, nuestras mentes pasan de una cosa a otra constantemente. Para mantener nuestra atención debemos tener un nivel moderado y óptimo de alerta mental.

Otro sistema clave del cerebro que afecta al nivel de atención y alerta mental es el sistema límbico: distintas partes del cerebro relacionadas con la supervivencia. El sistema límbico es más primario que la corteza prefrontal y nos anima a prestar atención a los estímulos que provocan miedo o entusiasmo. John Medina, biólogo de desarrollo molecular de la Washington State University, interesado en los estudios centrados en el desarrollo del cerebro humano, dice que «No prestamos atención a las cosas aburridas». En otras palabras, el cerebro del ser humano responde de manera natural a lo inesperado, lo que hace que seamos muy fáciles de distraer. En lo referente a la evolución, el adaptarnos a nuestro entorno ha sido importante para nuestra supervivencia y conservamos esa tendencia natural a tener en cuenta los sonidos, movimientos y estímulos que se producen a nuestro alrededor.

Por supuesto, no todas las distracciones son externas. También nos distraen nuestros pensamientos y preocupaciones internos. Trey Hedden y John Gabrieli, neurocientíficos del MIT, han descubierto que la corteza prefrontal media es la que da lugar a los lapsos de atención generados internamente. Esta es una parte específica de la corteza prefrontal que se activa a través de pensamientos sobre nosotros mismos o sobre otras personas. La corteza prefrontal media es parte de la red predeterminada del cerebro, el estado mental natural que tenemos cuando no estamos concentrados en algo.

La atención también es una función de la orientación motriz, es decir, lo cerca que estemos de un estímulo sensorial afecta al nivel de atención que le prestaremos. A los estudiantes que se sientan cerca del profesor les cuesta menos prestar atención que a los que se sientan lejos. Las personas que mantienen una conversación tienden a inclinarse hacia la persona que habla y a mirarla a los ojos, incluso cuando eso significa quedarse mirando fijamente el altavoz del dispositivo de manos libres en una conferencia telefónica.

**Los científicos han demostrado que cuando creemos que estamos haciendo varias cosas a la vez, lo que en realidad estamos haciendo es alternar nuestra atención rápidamente de una cosa a otra.**



## CÓMO FUNCIONA EL CEREBRO EN EL TRABAJO

La mayoría de las personas siguen considerando que el fin de los estudios de neurociencia es descubrir eventualmente curas para enfermedades y desórdenes mentales como el Alzheimer, ajenas a la posibilidad de que dichos estudios tengan un efecto inmediato en sus vidas diarias, tal como señala un informe de la revista Science Communication. Sin embargo, al igual que la enorme cantidad de hallazgos generados por los estudios médicos sobre patologías nos ha permitido mejorar nuestra salud física, los estudios neurocientíficos están sacando a la luz información relevante para mejorar nuestro funcionamiento cognitivo diario.

En concreto, los investigadores de Steelcase se han centrado en tres hallazgos clave de la neurociencia que tienen importantes implicaciones en relación con nuestro rendimiento en el trabajo.

### El cerebro se cansa.

Es habitual ver a organizaciones que creen que la concentración es el camino que lleva a la productividad y que, por consiguiente, el objetivo debe ser que sus trabajadores mantengan el máximo nivel de concentración posible al menos durante ocho horas al día (mientras más, mejor).

Sin embargo, los neurocientíficos nos dicen que la concentración es un recurso limitado. Igual que el resto de nuestro cuerpo, nuestro cerebro consume energía, que obtiene a través de la glucosa y el oxígeno. La atención controlada, en concreto, es una actividad de gran intensidad, que requiere un gran esfuerzo por parte de la corteza prefrontal. Las actividades como el análisis, la priorización, la planificación y otros tipos de pensamiento crítico consumen grandes cantidades de energía. A medida que el suministro de energía se reduce, el cerebro se cansa.

Como nuestro cerebro consume tanta energía, con el tiempo el ser humano ha desarrollado mecanismos fisiológicos para asegurarse de no desperdiciar este suministro limitado. Por este motivo, cuando nuestra corteza prefrontal se enfrenta a una tarea compleja o irrelevante, aumenta nuestra tendencia a distraernos. Es un sencillo mecanismo de ahorro de energía, como bajarle la temperatura a un termostato.

«Nuestro cerebro funciona en ciclos de actividad máxima e inactividad, alternando entre ritmos de gasto de energía y de recarga», afirma Arantes. «Nuestro cerebro y nuestro cuerpo están diseñados para alternar entre estos ritmos, con el fin de que estemos alerta para poder responder a otros impulsos importantes de nuestro entorno».

El problema viene cuando intentamos seguir concentrados cuando nuestro cerebro está cansado. Hay muchas distracciones y al final evitamos las tareas complejas, aprendemos poco, recordamos menos y cometemos errores. A medida que se acumula el estrés, el síndrome emocional de «luchar o huir» entra en acción, inundando el sistema nervioso de cortisol y adrenalina. En el estado resultante de sobreexcitación, en lugar de realizar su trabajo eficazmente, las personas que están estresadas acaban consumidas por la irritación, la culpa, el pesimismo y otros estados mentales poco productivos.

Edward M. Hallowell, destacado psiquiatra y escritor, ha identificado un fenómeno neurológico que ha acuñado como «característica de déficit de atención». Dice que es resultado directo de lo que le está pasando al cerebro de las personas en el entorno hiperestimulante actual. «En ningún momento de la historia se ha pedido al ser humano que maneje tantos datos», afirma, antes de concluir que esta sobrecarga a la que se somete a los circuitos del cerebro es el principal motivo por el que las personas inteligentes no están rindiendo en su trabajo al nivel esperado. Sencillamente esperamos que nuestro cerebro rinda más de lo que puede en función de la energía de que dispone.

«Es como si el cerebro se tuviese que ceñir a un presupuesto. Si asigna a esto el 70%, solo podrá asignar el 30% restante a lo otro», indica Sergei Gepshtein, neurocientífico computacional del Salk Institute de Estudios Biológicos, que estudia cómo procesa el cerebro los estímulos visuales.

«En ningún momento de la historia se ha pedido al ser humano que maneje tantos datos».

### La atención en modo multitarea no es eficaz.

En los últimos años hemos visto una tendencia persistente en el trabajo que consiste en que las personas realizan varios proyectos y desempeñan diversas responsabilidades a la vez, actividades, todas ellas, que requieren colaborar frecuentemente con varias personas para que todo marche sobre ruedas. Nuestros trabajos dependen de los flujos de información e interacción, y nuestros esfuerzos por gestionar todo a la vez han conducido a un intento generalizado por hacer varias cosas a la vez (responder correos electrónicos durante las reuniones, leer mensajes de texto mientras se mantiene una conversación, navegar por Internet mientras hablamos por teléfono, etc.).

Aunque nos gustaría creer que no es así, científicos como los del Laboratorio del Cerebro, la Cognición y la Acción de la Universidad de Michigan han demostrado que cuando creemos que estamos haciendo varias cosas a la vez, lo que en realidad estamos haciendo

es alternar nuestra atención rápidamente de una cosa a otra. Existe una excepción: Si la multitarea implica canales completamente separados del cerebro, como, por ejemplo, andar (una tarea manual) y hablar (una tarea verbal), sí que puede realizarse, dice David Meyer, profesor de la universidad y uno de los principales expertos en investigación sobre multitarea del mundo. Sin embargo, en los espacios de trabajo de hoy en día, muchas actividades compiten por captar nuestra atención, exigiendo «tiempo en antena» en canales de nuestro cerebro que solo pueden gestionar una cosa a la vez. Meyer ha relacionado las distracciones que sufren las personas hoy en día con fumar hace décadas, antes de que supiésemos lo que suponía para nuestros pulmones. De manera similar, afirma, en la actualidad hay muchas personas que no son conscientes de todo lo que están degradando sus procesos mentales al intentar hacer varias cosas a la vez durante el día. A pequeña escala, esto podría dar lugar a errores en nuestros correos electrónicos que hacen que nuestro mensaje no sea claro. A mayor escala, podría resultar en un accidente grave al intentar enviar un mensaje mientras conducimos.

En oposición directa a la multitarea nos encontramos con el «flujo» (estar totalmente inmerso en una tarea durante cierto período de tiempo), el famoso término acuñado por el doctorado en psicología Mihaly Csikszentmihalyi. Es considerado por muchos como nuestro estado de máxima productividad. Uno raramente fluye por casualidad y es un estado que no se puede mantener de manera indefinida. Sin embargo, cuando fluimos, estamos absortos y totalmente implicados en lo que estamos haciendo. Al contrario que el estrés, que libera sustancias químicas asociadas a la sobreexcitación y el miedo, el flujo es un estado muy agradable y productivo de alerta mental. Es lo que muchos trabajadores (y empresarios) más desean en los espacios de trabajo actuales.

**En la actualidad, las personas no son conscientes de todo lo que están degradando sus procesos mentales al intentar hacer varias cosas a la vez durante el día.**

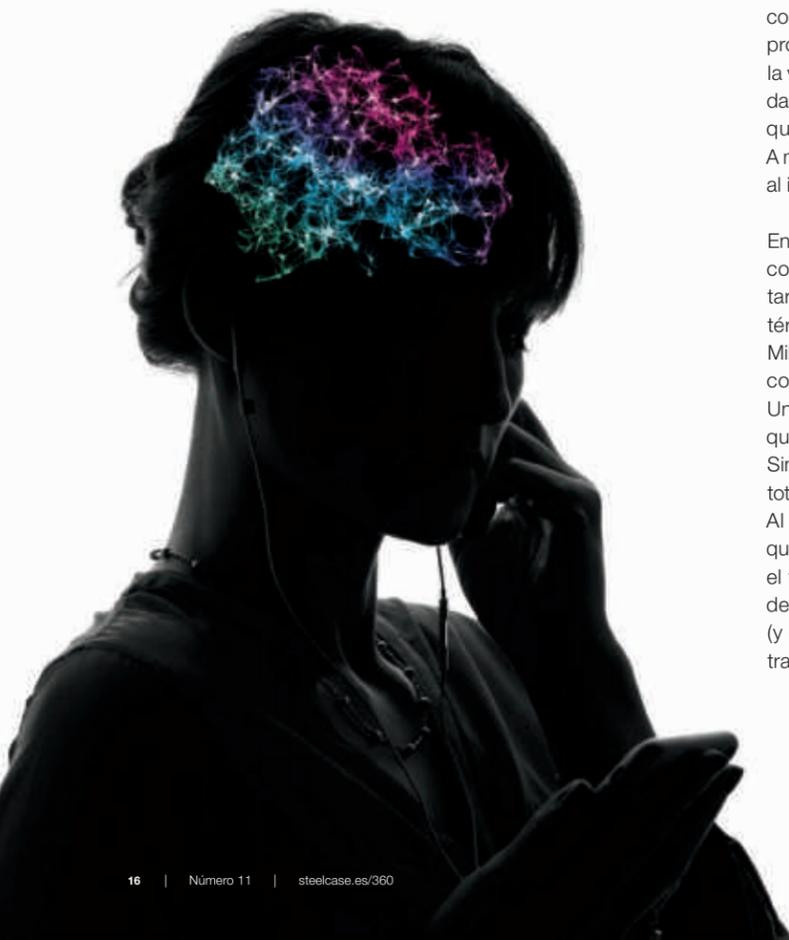


### La conciencia entrena el cerebro.

Por mucho que nos atraiga la idea del flujo, alcanzar verdaderamente ese estado mental es el mayor desafío para la mayoría de los trabajadores de hoy en día. Linda Stone es una escritora y asesora que acuñó el término «atención parcial continuada» hace casi 20 años, que con el tiempo se ha hecho cada vez más frecuente. La atención parcial continuada es el esfuerzo que realizan las personas para no perderse nada. «Queremos analizar eficazmente las oportunidades y seleccionar las mejores oportunidades, actividades y contactos en todo momento», afirma Stone. Cuando estamos muy alertas, nos sentimos ocupados e importantes. Sin embargo, cuando este modo se convierte en nuestro modo de atención principal, nos situamos en un estado constante de crisis, lo que nos hace sentirnos superados, insatisfechos e incapaces de hacer nada al respecto. Al intentar permanecer conectados a todo, no podemos conectar con nada de manera significativa.

Probablemente uno de los descubrimientos más importantes de la neurociencia es la neuroplasticidad, es decir, la prueba de que las personas pueden cambiar la estructura física de sus cerebros creando, reforzando y consolidando las redes neuronales. Esto significa que, en lugar de sucumbir constantemente a las distracciones porque estamos intentando retener en nuestra mente muchas cosas al mismo tiempo, tenemos oportunidades reales de «entrenar el cerebro» para que adopte hábitos positivos.

La consciencia (mantener la mente concentrada en el momento y lugar presentes), parece ser una de las mejores maneras de conseguirlo. Una de las pruebas más asombrosas es la investigación dirigida por Richard Davidson, pionero en la ciencia de la meditación como director del Waisman Laboratory for Brain Imaging and Behavior (Laboratorio Waisman de Imágenes y Comportamiento del Cerebro) y el Center for Investigating Healthy Minds (Centro para la Investigación de Mentes Sanas) de la Universidad de Wisconsin, que se encuentra en Madison. Davidson y su equipo han usado imágenes digitales para analizar los cerebros de monjes budistas que han practicado meditación de forma intensiva durante años, con más de 30.000 horas de meditación cada uno. El análisis de sus cerebros demostró una gran actividad gamma, que indica un alto nivel de concentración. De hecho, las ondas gamma de los monjes eran 30 veces más intensas que las de un grupo de control de estudiantes universitarios. En lugar de distraerse con sus pensamientos o los estímulos del entorno, estos monjes se han entrenado para concentrarse a voluntad.



## LA MEDITACIÓN EN EL SECTOR EMPRESARIAL

Tal como se indicó en un artículo digital de la edición de enero de 2015 de la revista Harvard Business Review, un equipo de científicos de la Universidad de British Columbia y la Universidad Tecnológica de Chemnitz unificaron los datos de más de 20 estudios y descubrieron que al menos ocho regiones diferentes del cerebro se ven afectadas de manera consistente por la práctica de la consciencia, un método de meditación cada vez más practicado. Los tres autores del artículo dicen que es de especial interés para los profesionales de los negocios el efecto de la meditación en la corteza cingulada anterior, una región que se encuentra tras el lóbulo frontal asociada a la autorregulación. Los sujetos del estudio que meditaban mostraron un rendimiento superior en las pruebas de autorregulación y una mayor actividad en esta región del cerebro que los que no meditaban. Otra región del cerebro que parece beneficiarse de la meditación es el hipocampo, una parte del sistema límbico asociada a la emoción y la memoria.

Claramente, el mantra de la práctica de la consciencia como una práctica empresarial recomendable está comenzando a arraigarse, y no solo en empresas de Silicon Valley como Google, que ofrece cursos de inteligencia emocional centrados en la meditación. La aseguradora médica Aetna se encuentra entre varias empresas extremadamente conservadoras que ahora ofrecen clases de yoga y meditación a sus trabajadores en sus propias instalaciones. En las oficinas del Huffington Post de Nueva York hay habitaciones para echarse una siesta y clases de yoga y respiración, así como una política que anima a los trabajadores a no enviar correos electrónicos después del horario de trabajo normal. Todos estos avances fueron implementados después de que Adrianna Huffington, Editora Jefe, se desmayara en casa por falta de sueño, tras lo cual tuvo una epifanía acerca de los efectos nocivos de un estilo de trabajo ininterrumpido.

Por supuesto, dedicar miles de horas al año a la práctica de la consciencia no es una solución viable para las personas que trabajan en oficinas. Pero en la revista Psychiatry Research se publicó un estudio que concluía lo siguiente: La neuroimagen muestra que con solo practicar la consciencia 30 minutos al día durante ocho semanas, se puede cambiar la estructura física del cerebro. La práctica de la consciencia crea y refuerza las conexiones de nuestro cerebro al mismo tiempo que reduce la sensibilidad a la red de detección de amenazas del cerebro.

«En esencia, practicar la consciencia consiste en mejorar nuestra capacidad para reconocer cuándo se ha distraído nuestra mente y redirigir nuestra atención. Observar los pensamientos sin juzgar sirve como entrenamiento para el cerebro y le permite calmar sus respuestas y lograr una mayor estabilidad emocional. Mientras más practiquemos, mejor seremos en ello», explica Arantes.

La atención parcial continua nos pone en un estado constante de crisis, lo que nos hace sentirnos superados e insatisfechos.



## CORREGIR LA TRAYECTORIA PARA OPTIMIZAR EL PODER DEL CEREBRO

Especialmente si se consideran conjuntamente, los principales hallazgos de la neurociencia que han analizado en profundidad los investigadores de Steelcase llevan a una conclusión inequívoca: Es imposible que ningún trabajador esté ocho o más horas manteniendo su atención bajo control ni que pueda esperar una calidad o cantidad de trabajo constante. El cerebro se cansa con facilidad e intentar que la atención se centre en varias tareas a la vez es contraproducente y estresante. Aunque la práctica de la consciencia es una forma demostrada de mejorar el funcionamiento del cerebro, la mayoría de los espacios de trabajo carecen de un soporte adecuado para llevar a cabo actividades de tipo regenerativo.

La forma de aumentar la productividad y la creatividad no consiste en intentar siempre realizar más trabajo concentrado o trabajar más horas, consideran los investigadores de Steelcase. En su lugar, lo que hay que hacer es entender mejor el cerebro, conocer sus limitaciones y cómo aprovecharlo al máximo para dirigir nuestra atención, inspirarnos y ponernos a prueba de diferentes maneras a lo largo de la jornada laboral. ●

## RESPECTAR LOS DIFERENTES RITMOS DE NUESTRO CEREBRO

Parte del problema de la distracción, así como de su solución, reside en nosotros mismos. Si cambiamos nuestros hábitos existentes, podremos obtener un mayor control sobre nuestros cerebros y, por ende, sobre nuestras vidas. A medida que sepamos más cómo funciona nuestro cerebro y que nos adaptemos mejor al flujo y reflujo de nuestra atención, nos será más fácil reconocer qué necesita nuestro cerebro y cuándo lo necesita. **Los investigadores y diseñadores de Steelcase han identificado tres modos del cerebro que requieren comportamientos y entornos diferentes:**

### Concentración

Cuando necesitamos concentrarnos mucho en algo, es importante que evitemos las distracciones no deseadas. Independientemente de que las distracciones sean internas o externas, cada vez que nuestra atención se redirige a otro asunto, quemamos recursos neuronales finitos y aumentamos la oportunidad de que el sistema límbico secuestre nuestra atención.

Ya sea apagando nuestros teléfonos un rato, revisando completamente cómo gestionamos nuestro día o durmiendo más, un gran número de escritores expertos ofrece un torrente continuo de consejos prácticos en libros, revistas, artículos, entrevistas y medios en línea, recomendando diversos comportamientos que podemos adoptar para aprovechar mejor nuestros cerebros.

### Regeneración e inspiración

Aunque la autorregulación es necesaria para mantener bajo control la atención, es importante que nos demos cuenta de que las distracciones pueden ser oportunidades para dar a nuestro cerebro el respiro que necesita y dejar que nuestras mentes vayan a donde quieren. Aunque fantasear ha tenido por lo general connotaciones negativas en el mundo laboral, parece ser que nuestros cerebros siguen trabajando cuando nos despistamos, aunque no nos parezca así.

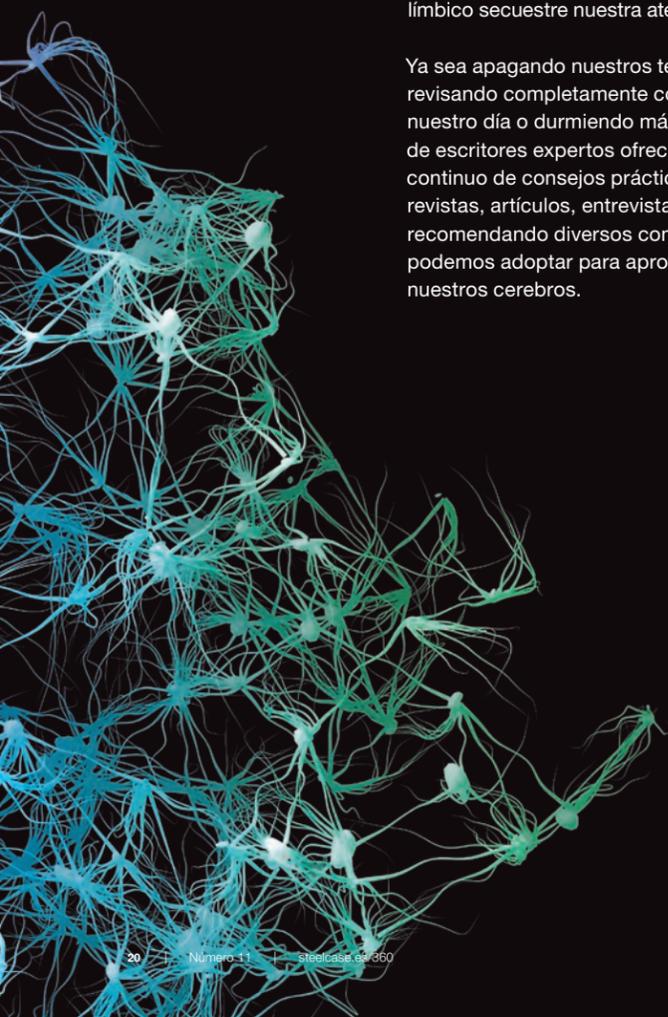
«Las neuronas abren nuevos caminos en lugar de centrarse en lo que ya conocemos. Y entonces es cuando comienzan a desarrollarse insights», dice Flynn. «Ahora sabemos que el viejo dicho sobre concentrarse tanto que uno no puede ver el bosque en medio de tanto árbol y el estereotipo de los momentos «¡eureka!» que uno tiene en la ducha o de camino al trabajo tienen en realidad un componente científico. La neurociencia nos ayuda a comprender que a menudo la mejor manera de resolver un problema es dejarlo a un lado y permitir al cerebro que lo solucione en el subconsciente».

### Activación

Cuando necesitamos activar nuestro nivel de alerta mental, la clave está en movernos. Aunque nos hayan dicho lo contrario en el colegio, estar sentado y quieto merma nuestra capacidad para concentrarnos. Numerosos estudios han demostrado que el movimiento aumenta la atención mediante el bombeo de oxígeno y sangre fresca a través del cerebro y la liberación de hormonas positivas. Aunque las ventajas físicas y emocionales del movimiento ya se han demostrado más que de sobra, la neurociencia ha demostrado que también mejora la cognición.

John Ratey, de Harvard, estudia exhaustivamente la relación entre el ejercicio y el cerebro en su libro «Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain» (Chispa: la nueva y revolucionaria ciencia del ejercicio y el cerebro). Ratey explica que cuando nuestros cuerpos se mueven, estimulamos la producción de la proteína FNDC (factor neurotrófico derivado del cerebro), que describe como el «abono del cerebro», que estimula el nacimiento de nuevas neuronas.

Esta es otra validación muy reciente de las ventajas del movimiento: Un estudio publicado recientemente en Computers in Human Behavior llegó a la conclusión de que los estudiantes que leían algo en una mesa con cinta de andar como la Walkstation de Steelcase tenían un 34,9% más de probabilidades de responder correctamente a una pregunta relacionada con lo leído que los que lo hacían sentados. También mostraban una mayor atención a su trabajo y sus electroencefalogramas presentaban más indicios de una mayor capacidad de atención y memoria.



## RESPECTAR LOS DIFERENTES RITMOS DE NUESTRO CEREBRO

Ahora que el trabajo es cada vez más colaborativo, la mayoría de los espacios de trabajo presentan un desequilibrio en sus entornos: demasiado espacio dedicado a entornos abiertos y muy pocos espacios diseñados para trabajar concentrado.

¿Cómo puede diseñarse el espacio de trabajo para que sirva de apoyo a las funciones cerebrales de las personas y las mejore en lugar de mermarlas? Es esencial ofrecer a los trabajadores opciones que aumenten el control que tienen sobre los estímulos que les rodean.

Cuando los espacios de trabajo se diseñan como un ecosistema de zonas y entornos diferenciados, los trabajadores pueden seleccionar adecuadamente aquellos espacios que son coherentes con las actividades que tienen que realizar y con sus modos cerebrales a lo largo del día.

El concepto de día consistente o predecible no existe. La jornada laboral incluye un rango de actividades, tareas y modos cerebrales, tal como se muestra en este ejemplo del día típicamente atípico de una sola persona (y un solo cerebro).

**Modo cerebral**  
● Regeneración e inspiración

### Encuentro inesperado/café y comida.

Mientras va a por su café, se encuentra con una compañera de trabajo que le cuenta una experiencia inspiradora que tuvo en una conferencia. La interacción da lugar al nacimiento de un nuevo proyecto.

**Modo cerebral**  
● Activación

### Tomarse un descanso/planificar el día.

Empieza el día en el gimnasio y aproveche el tiempo que pase en la cinta de andar para planificar el día que comienza.

Si desea ver bocetos conceptuales sobre cómo diseñar entornos que permitan concentrarse, regenerarse e inspirarse, y activarse, vea las páginas 24–29.

### Modos cerebrales

● Concentración

● Regeneración e inspiración

● Activación

**Modo cerebral**  
● Concentración

### Revisión del proyecto.

Revisa el estado del proyecto con un compañero ubicado en otra región utilizando software para videoconferencias personales.

**Modo cerebral**  
● Activación

### Sesión de brainstorming.

Participa con el equipo en un rápido ejercicio SWOT (Puntos fuertes, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, por sus siglas en inglés). El trabajo se muestra en las paredes para que se pueda consultar más adelante.

Vea el boceto conceptual en la página 28.

**Modo cerebral**  
● Regeneración e inspiración

### Comida.

Coma con compañeros de otras regiones.

**Modo cerebral**  
● Concentración

### Tomarse un descanso/realizar una llamada personal.

Busca un espacio privado para responder a las llamadas telefónicas y ver cómo van las cosas en casa.

**Modo cerebral**  
● Concentración

### Actividad de pensar.

Pasa tiempo dedicado específicamente a sintetizar el contenido y completar una presentación.

Vea el boceto conceptual en la página 24.

**Modo cerebral**  
● Regeneración e inspiración

### Establecer y desarrollar relaciones.

Reunión informal cara a cara con un director ejecutivo para que le oriente y aconseje en relación con su carrera profesional.

Vea el boceto conceptual en la página 26.

**Modo cerebral**  
● Activación

### Tomarse un momento/movimiento.

Si llevas demasiado tiempo sentado, necesitas moverte así que aprovechas una conference call para estar de pie.

DISEÑAR PARA:  
© La Concentración

Para concentrarse profundamente, es necesario evitar las distracciones internas y externas no deseadas.

Esta zona parecida a una biblioteca está diseñada a modo de retiro frente a las distracciones producidas por el ruido y las frecuentes interrupciones comunes en las oficinas abiertas. El uso del teléfono está prohibido y las conversaciones restringidas.

Estos entornos, diseñados con un abanico de delimitadores acústicos, visuales y psicológicos, cubren un amplio rango de preferencias de los usuarios a la hora de trabajar concentrados.



Las capas de delimitación (desde espacios totalmente cerrados a microentornos) permiten a los usuarios controlar los estímulos externos, esto es, sonidos, líneas de visión, iluminación y temperatura, de acuerdo con sus preferencias individuales.



Los sofás Lagunitas facilitan la vista al exterior mientras que mantienen un espacio cerrado para poder concentrarse (izq).

Un espacio parecido a un cocon delimita las distracciones visuales y ofrece un sentido de control y seguridad psicológica (dcha).



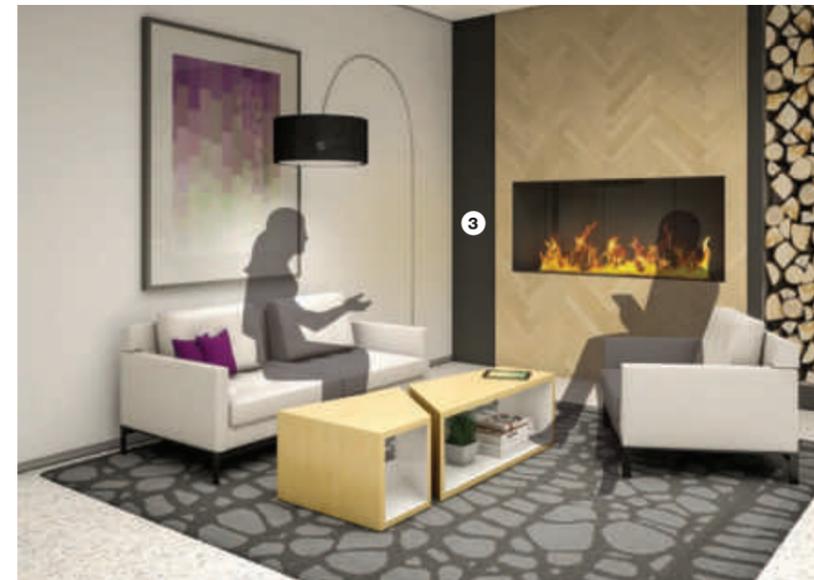
Un bench de trabajo ofrece fronteras entre los individuos para permitirles concentrarse.

## ● La regeneración y la inspiración

El poder acceder fácilmente a los compañeros de trabajo, a lugares donde comer y a espacios para el descanso ayuda a los trabajadores con exceso de carga cognitiva a adquirir una nueva perspectiva.



Esta zona social, colocada en una zona de paso de forma intencionada, permite realizar varias actividades enriquecedoras: tomarse un café, dedicar unos minutos a centrarse, mantener una conversación relajada con los compañeros de trabajo o simplemente respirar profundamente para que el cerebro pueda recargar las pilas.



- 1** Una chimenea rodeada de madera natural anima a la contemplación relajada y es también un punto de encuentro donde se puede charlar tranquilamente.
- 2** La mesa en forma de barra permite disfrutar de encuentros y conversaciones no planificados con otras personas, mientras que el panel multimedia revigora la mente de los trabajadores mostrando información interesante sobre la empresa y noticias de todas partes del mundo.
- 3** Un entorno tipo lounge informal fomenta la adopción de posturas relajadas e intercambios dinámicos que dan lugar a nuevas formas de pensar.

DISEÑAR PARA:  
● La activación

Está demostrado que la actividad física estimula el cerebro. Proporcione entornos de fácil acceso que animen a los trabajadores a moverse durante su jornada laboral para activar sus mentes y cuidar de sus cuerpos.



Estos entornos incorporan la opción de moverse, pasando de sentado a de pie para realizar sesiones de brainstorming en grupo o elevando la mesa para el trabajo individual de pie.



En las pizarras se capturan información e ideas, lo que reduce la carga cognitiva, que estimula el pensamiento creativo.

# LO QUE LA NEUROCIENCIA NOS ENSEÑA

La neurociencia es uno de los temas de moda actualmente, con docenas de libros nuevos que dicen disponer de información sobre el funcionamiento interno del cerebro que nos permite explicar el mundo que nos rodea. Hay docenas de libros de entre los que elegir, por lo que esta es una selección de los que creemos que son más esclarecedores acompañados de algunas de las grandes ideas exploradas.



«No es el parloteo de la gente que nos rodea lo que más nos distrae, sino el parloteo de nuestra propia mente».

**Daniel Goleman**

«Focus: The Hidden Driver of Excellence»  
(Concentración: el motor oculto de la excelencia)

«Cambie su centro de atención diez veces por hora (un estudio demostró que las personas que trabajan en oficinas lo hacen hasta veinte veces por hora) y la cantidad de tiempo invertida en pensamiento productivo solo será una pequeña parte de lo que podría haber sido. Si se tiene menos energía, se ve reducida la capacidad para comprender, decidir, recordar, memorizar e inhibir».

**David Rock**

«Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long» (Tu cerebro en el trabajo: estrategias para superar las distracciones, recuperar la atención y trabajar mejor todo el día)

«La neurociencia cognitiva de la memoria y la atención (lo que sabemos sobre el cerebro, su evolución y sus limitaciones) puede ayudarnos a gestionar mejor un mundo en el que cada vez más personas sienten que vamos demasiado deprisa como para parar».

**Daniel Levitin**

«The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload» (La mente organizada: pensar como es debido en la era de la sobrecarga informativa)

«Mi estudio sobre los expertos en meditación ha demostrado que el entrenamiento de la mente puede alterar los patrones de actividad del cerebro para mejorar la empatía, la compasión, el optimismo y la sensación de bienestar... mi estudio sobre la corriente principal de la neurociencia afectiva ha demostrado que son estos sitios de razonamiento de alto nivel los que tienen la llave que permite alterar estos patrones de actividad cerebral».

**Richard Davidson**

«The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live—and How You Can Change Them» (La vida emocional de su cerebro: cómo sus patrones únicos afectan a la forma en que pensamos, sentimos y vivimos, y cómo se pueden modificar)

«Resulta que al mover los músculos, se producen proteínas que viajan por el flujo sanguíneo y llegan al cerebro, donde juegan un papel fundamental en los procesos de pensamiento de mayor nivel del ser humano».

**John J. Ratey**

«Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain» (Chispa: la nueva y revolucionaria ciencia del ejercicio y el cerebro).

# ¿Pueden prestarme atención?



## El espacio puede ayudarle a mejorar la atención, participación y el rendimiento de sus alumnos.

¿Están preparando las universidades a sus alumnos para que tengan éxito en una economía creativa? Esta cuestión volvió a estar en el candelero hace poco, cuando una encuesta realizada por Gallup desveló que solo una tercera parte de los ejecutivos cree que las universidades proporcionan a sus alumnos las aptitudes que necesitan las empresas. Otra tercera parte cree que las universidades no hacen un buen trabajo en este aspecto y la otra tercera parte es neutral al respecto.

Los profesores responden a esto con datos históricos que muestran las ventajas financieras de las personas con títulos universitario frente a las que solo tienen el bachillerato. También destacan que las universidades nunca han pretendido ser escuelas vocacionales y que las empresas deben hacerse cargo de proporcionar formación específica relacionada con sus puestos de trabajo.

Parte de este desencuentro surge como consecuencia de la tarea única y sobrecogedora que es la educación. Los estudiantes no son materias primas uniformes, son seres humanos que tienen una preparación, unas habilidades, unas esperanzas y unos sueños distintos. Preparar a los alumnos para que puedan adaptarse a una economía creativa, en constante movimiento, y a trabajos que a menudo todavía no existen, no es tarea sencilla.

El trabajo se complica aún más porque los alumnos no parecen implicarse en el proceso. De acuerdo con los estudios de Gallup, solo la mitad de los alumnos de entre 10 y 18 años se implican y se sienten entusiasmados en la escuela. Y peor aún, los índices de participación de los estudiantes caen de manera constante desde los 10 años hasta bien avanzado el instituto, donde el punto mínimo se encuentra entre los dos cursos previos a la universidad.

«Basándonos en nuestro propio estudio creemos que los problemas de participación se extienden hasta la universidad», dice Andrew Kim, investigador educativo de Steelcase. «Uno de los principales problemas es que las experiencias de aprendizaje tradicionales no se corresponden con la forma en que funciona el cerebro, en especial en lo relativo a la atención. Este es un factor crítico, porque para que el alumno se implique, primero tiene que atender».

Jean-Pierre Berthet, Chief Digital Officer en el Ecole Centrale de Lyon tiene el mismo punto de vista: «El aprendizaje tradicional puede recibirse por medio de cursos online. Necesitamos enseñar a nuestros estudiantes competencias y nos solo transmitirles conocimiento». Como consecuencia, el colegio de ingeniería creó un LearnLab en colaboración con la escuela de negocios que cuenta con nuevos y atractivos espacios diseñados para el aprendizaje activo que cuenta con herramientas digitales y así poder compartir a distancia con expertos de otras Escuelas.

El objetivo del LearnLab es formar a los estudiantes en competencias como el trabajo en equipo, el trabajo por proyectos, los métodos de resolución de problemas y la creatividad. Están activamente comprometidos en su aprendizaje y en configurar su propio espacio de aprendizaje. Este método de aprendizaje activo en un entorno móvil está estimulando la atención de los estudiantes. «Los profesores que han utilizado el LearnLab alguna vez no quieren volver al aula tradicional» dice Berthet.



**La mitad de los alumnos de entre 10 y 18 años no se implican ni se sienten entusiasmados en la escuela.**

GALLUP



Acuda a las aulas de universidades y observe el comportamiento de los alumnos, como hace Kim y sus compañeros de investigación de WorkSpace Futures de Steelcase, y verá que en todo el mundo los estudiantes están a menudo más despistados que atentos. En clase hablan con sus compañeros, se conectan a redes sociales, envían y leen mensajes de texto y a veces prestan más atención a sus dispositivos digitales que a las tareas que tienen que realizar. «Hoy en día hay más cosas que intentan llamar la atención de los alumnos, lo que hace que sea difícil obtener la atención necesaria para que se impliquen», afirma Kim.

Para mejorar la atención de los estudiantes, es necesario entender primero la ciencia subyacente y aplicar los insights obtenidos en el aula.

Pase la página para ver siete insights obtenidos mediante estudios acerca de la atención y el aprendizaje y, bueno... procure prestar atención.



**«Uno de los principales problemas es que las experiencias de aprendizaje tradicionales no se corresponden con la forma en que funciona el cerebro, en especial en lo relativo a la atención».**

ANDREW KIM  
INVESTIGADOR EDUCATIVO DE STEELCASE

# 1

## La atención es una mercancía variable

La atención media del estudiante dura entre 10 y 15 minutos, ¿verdad? Este puede ser un dato mencionado a menudo, pero no hay datos empíricos que lo demuestren. Karen Wilson y James H. Korn investigaron los orígenes de esta estadística en 2008 y dicen que la estimación de dicho valor se basó principalmente en la observación personal y fuentes no demasiado fiables.

Otro estudio demostró un patrón que se daba durante las clases: los estudiantes perdían la atención tan solo 30 segundos después de haber comenzado, pasando a un período de asentamiento.

- También se producían caídas de la atención en los minutos 4,5–5,5, 7–9 y 9–10 tras el inicio de la clase.
- La atención crecía y menguaba con lapsos más frecuentes a medida que avanzaba la clase. Cerca del final de la clase, los lapsos de atención se producían cada dos minutos aproximadamente.

También hay estudios recientes que demuestran que los seres humanos son capaces de mantener un nivel de atención constante entre 45 minutos y una hora, lo que podría explicar por qué varios eventos duran ese tiempo: Programas de televisión y radio, clases, misas, CD de música y hasta los descansos para comer. Sin embargo, a pesar de las capacidades de los seres humanos, la velocidad a la que una clase aburrida puede adormecer a una persona demuestra que la atención sostenida es una cosa difícil de lograr.

Kim indica que la atención varía en función de la dificultad del contenido y de la importancia que tenga para el estudiante, lo propicio que es el entorno para prestar atención y la capacidad de cada estudiante para mantener un nivel constante de atención en clase. Lo que a Kim le parece alentador es que «los investigadores de WorkSpace Futures de Steelcase han observado un mayor éxito a la hora de retener la atención de los alumnos mediante enfoques de aprendizaje activo que impliquen directamente a los alumnos en el contenido del curso».

# 2

## El aprendizaje activo genera atención

Las observaciones de WorkSpace Futures están respaldadas por el estudio realizado por Diane M. Bunce, y otros, en 2010 («How Long Can Students Pay Attention in Class?» ¿Cuánto tiempo pueden prestar atención los alumnos en clase?), que comparaba un método de enseñanza pasivo con métodos de aprendizaje activo. Los investigadores observaron menos lapsos en la atención durante los momentos de aprendizaje activo. También observaron menos lapsos en la atención durante una clase impartida justo tras una práctica o después de que se formulase una pregunta, en comparación con las clases que precedían a los métodos de aprendizaje activo. Esto sugiere que el aprendizaje activo podría tener una doble ventaja: captar la atención de los alumnos y reiniciar su atención justo después.

# 3

## Lo nuevo y los cambios llaman la atención

Tal como indica el científico cognitivo Daniel Willingham en «¿Por qué no le gusta el colegio a los estudiantes?», los cambios captan la atención de las personas. Si algo sucede fuera de la clase, los alumnos se giran inmediatamente hacia la ventana. De forma similar, cuando un profesor cambia de tema, comienza una nueva actividad o realiza algún otro cambio en el proceso de aprendizaje, «vuelve a captar la atención de los estudiantes y vuelve a tener la oportunidad de hacer que se impliquen. De modo que debe planificar cambios y controlar el grado de atención de los alumnos, para decidir si debe realizarlos con mayor o menor frecuencia».

Nuestros cerebros han evolucionado para tener en cuenta los cambios con el fin de permanecer alerta ante posibles amenazas a la supervivencia del individuo. De manera natural buscamos lo que es nuevo y diferente. Esta curiosidad es recompensada con dopamina y opioides en el cerebro, los cuales nos hacen sentir mejor. Por consiguiente, cambiar los materiales y los descansos facilitan la atención. Un estudio realizado por la Universidad estatal de Kennesaw descubrió que los estudiantes prestaban más atención cuando el profesor repasaba las preguntas de los exámenes tipo test, presentaba nueva información o compartía vídeos; en resumen, cuando hacía las cosas de otra manera.

Asimismo, lo nuevo y los cambios facilitan el aprendizaje de otra manera. Repetir puntos importantes haciendo participar a varios sentidos ayuda a reforzar el aprendizaje. Esto se debe a que la repetición refuerza las conexiones entre las neuronas. Nuestras redes neuronales relacionadas con la visión, la semántica, los sentidos, el movimiento y las emociones contienen sus propios sistemas de memoria. «Tenemos una enorme capacidad para la memoria visual y cuando se combina la información escrita o hablada con la visual, mejora la memoria», dice el psicólogo Louis Cozolino. «Es más probable que el aprendizaje se generalice fuera de la clase si se organiza a través de redes sensoriales, físicas, emocionales y cognitivas».

# 4

## El movimiento físico alimenta el cerebro

Los estudios demuestran que el ejercicio aeróbico puede aumentar el tamaño de las estructuras críticas del cerebro y mejorar la cognición. Al hacer ejercicio, pasa más oxígeno por el cerebro, lo que estimula el crecimiento capilar y la plasticidad del lóbulo frontal. El ejercicio también estimula el nacimiento de nuevas neuronas en el hipocampo. El movimiento físico aumenta la capacidad de alerta y ayuda a codificar y activar la memoria. Y, sin embargo, las escuelas y los profesores enseñan a sus alumnos a ser sedentarios y relacionan el hecho de sentarse con una mayor capacidad de atención y concentración.

Pero la realidad indica lo contrario: el movimiento permite a los estudiantes volver a centrarse y mejorar su capacidad de atención, tal como indican Lengel y Kuczala en «The Kinesthetic Classroom: Teaching and Learning Through Movement» (El aula cinestésica: enseñar y aprender mediante el movimiento). El simple hecho de permitir a los estudiantes levantarse de la silla y moverse mientras aprenden proporciona al cerebro novedad y cambio, que son muy necesarios.

Las escuelas están empezando a incorporar más actividades físicas en el aula, como es el caso de Delaney Connective, un instituto de Sidney, Australia, en el que los estudiantes hacen «flexiones cerebrales» todas las mañanas: cinco minutos de ejercicios parecidos al Tai Chi que hacen que aumente el flujo sanguíneo y ayudan a los estudiantes a concentrarse.

# 5

## El sitio en el que te sientes afecta a la atención

El estudio realizado por la universidad estatal de Kennesaw que mencionamos anteriormente también desveló que el lugar en el que se sientan los alumnos afecta a su concentración. Según el estudio, los alumnos que se colocan en la parte delantera y media del aula permanecen concentrados, mientras que los que se sientan en la parte trasera se distraen más. Un aula de aprendizaje activo en la que los estudiantes se podían mover fácilmente y cambiar sus sillas de sitio les permitió estar más concentrados y permanecer atentos.

Las aulas configuradas con varios «escenarios» (sin una posición fija en la que deba permanecer de pie el profesor), zonas donde poder mostrar el contenido y la movilidad de las sillas y mesas ofrecen una flexibilidad todavía mayor. Aquí un profesor o estudiante puede dirigirse a la clase, dirigir un debate y compartir contenido desde cualquier lugar del aula. En esta aula no existe parte delantera ni trasera y como las sillas se pueden cambiar de lugar, todos los sitios son el mejor sitio de la clase.

# 6

## El entorno afecta al pensamiento

Según Cozolino, determinadas condiciones del entorno pueden mejorar o empeorar la calidad del aprendizaje: «Unas instalaciones inadecuadas, una acústica pobre, el ruido externo y una mala iluminación del aula reducen el rendimiento académico de los estudiantes». Incluso las sillas de los alumnos pueden «mermar el suministro de sangre que llega al cerebro e impedir la cognición».

«El estudio individual requiere un alto grado de concentración. Mientras más difícil sea la tarea, más fácil será que nos distraigamos, por lo que la capacidad para bloquear las distracciones es fundamental», afirma Kim. Los estudiantes necesitan espacios donde puedan evitar las distracciones y estímulos no deseados que interrumpan su concentración.

Sin embargo, hay ocasiones en las que las distracciones ambientales de bajo nivel son positivas. El lado opuesto del pensamiento concentrado es el pensamiento difuso, que complementa el aprendizaje y la creatividad. En el pensamiento difuso la mente divaga. «En este punto, las distracciones de determinada intensidad pueden ayudar al cerebro a vagar por temas distintos. Esto permite al cerebro establecer nuevas relaciones entre piezas de información dispares, y nacen nuevos insights y conclusiones», dice Beatriz Arantes, investigadora jefe de diseño de Steelcase y psicóloga con base en París, Francia.

Los alumnos necesitan poder bloquear las distracciones o permitir las. Todo dependerá de si están redactando un trabajo o buscando inspiración mediante estimulación sensorial.

# 7

## El aprendizaje tiene un ritmo natural

La necesidad de disponer de períodos de concentración en calma y distracción sana tiene su análogo en el aprendizaje. A menudo el cerebro se ve como una máquina de pensar, que se mueve de manera lineal. Pero ni el cerebro ni el cuerpo son máquinas, son organismos con un ritmo natural de actividad y ciclos de descanso.

Diversos estudios han demostrado que hay un «ciclo de descanso y actividad» mientras dormimos, durante el que alternamos entre cinco etapas de sueño. El cuerpo opera conforme al mismo ritmo durante el día, alternando entre niveles de mayor a menor atención. Nuestro cerebro puede concentrarse en una tarea durante una cantidad de tiempo limitada, tras lo cual deberá descansar para poder rendir bien en la siguiente tarea que se vaya a realizar. Si ignoramos este ritmo, nos da sueño o nos entra hambre, perdemos concentración y comenzamos a estar inquietos. Se liberan hormonas del estrés, la corteza prefrontal comienza a desconectar y nos cuesta más pensar con claridad o de manera imaginativa.

Los investigadores han descubierto que las personas que respetan este ritmo natural son más productivas. Las pausas para descansar y recargar las pilas son fundamentales para el cuerpo y el cerebro, así como para nuestra capacidad de atención. De manera similar, el trabajo de la educación es orgánico y cambia según la época del semestre, el día de la semana e incluso durante una misma clase. Según Arantes, mecanismos de soporte para el ritmo de aprendizaje «deberían incorporarse en los planes de estudio y las pedagogías de los profesores, así como mediante una variedad de espacios para los distintos ritmos: concentración e interacción, trabajo individual y en grupo, socialización y descanso. ○

## Estrategias para mejorar la atención de los estudiantes

Para captar la atención de los estudiantes y retenerla, es necesario adoptar un enfoque en relación con los espacios de aprendizaje que tenga en cuenta tanto el cerebro como el cuerpo. A continuación se muestran algunas estrategias recomendables para mejorar la atención de los estudiantes. Estas estrategias se basan en estudios realizados por el equipo WorkSpace Futures de Steelcase en universidades:

### Las pedagogías de aprendizaje activo generan una mayor atención y participación de los alumnos que los enfoques pasivos convencionales.

Un ecosistema de aprendizaje activo soporta e incorpora de manera equitativa pedagogía, tecnologías y espacio.

**Una mayor variedad y control aumenta la participación.** Los entornos de aprendizaje flexibles permiten tanto a profesores como estudiantes configurar rápidamente sus espacios de aprendizaje de acuerdo con el trabajo que tengan que realizar.

**El movimiento fortalece.** Evite los espacios de aprendizaje fijos y que no se puedan mover.

### Proporcione espacios que permitan desarrollar tanto el pensamiento concentrado como el difuso.

Conceda a los alumnos la posibilidad de configurar su entorno de aprendizaje según las necesidades que tengan en cada momento.

### Garantice a los alumnos un acceso óptimo al contenido de la clase.

Diseñe aulas con varios escenarios, espacios para mostrar el contenido y sillas y mesas móviles para que los estudiantes puedan centrar su atención donde sea necesario.

### Ofrezca soporte al ritmo de aprendizaje.

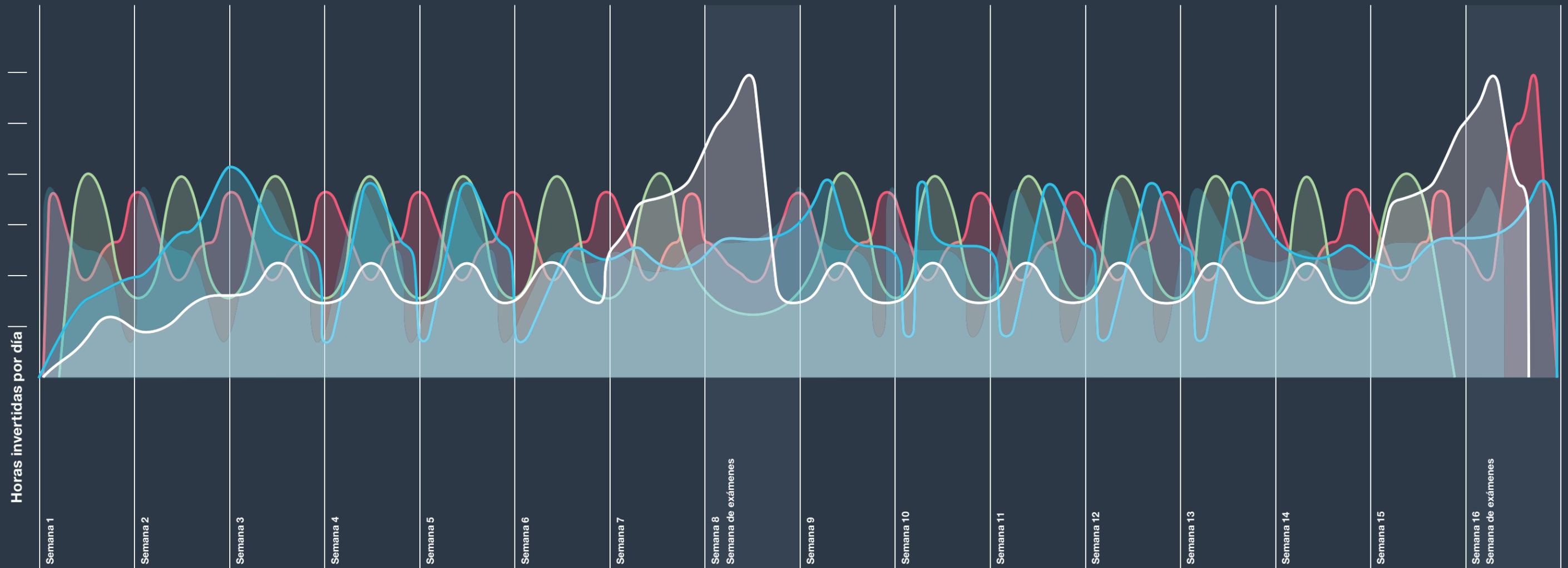
El aprendizaje formal es solo una parte de la experiencia global. Las necesidades de aprendizaje y el comportamiento de los alumnos varían significativamente cuando no están en clase. Un rango de espacios flexible y variado les permite seleccionar el espacio más adecuado que permita satisfacer las diversas necesidades de concentración individual, colaboración informal y aprendizaje social.

## No solo se aprende en el aula

El aprendizaje de los alumnos incluye varios comportamientos de aprendizaje: aprendizaje mediante la colaboración informal, socialización, concentración individual y aprendizaje formal en un aula.

Este ritmo de aprendizaje requiere un rango de espacios flexibles y variados que permita a los alumnos seleccionar el espacio de aprendizaje más adecuado.

### Semestre típico



El gráfico que se muestra aquí es una representación conceptual de las actividades de los alumnos durante un semestre típico.

Existe una diferencia importante entre las necesidades de una semana normal y las semanas de exámenes.

- Dirigida por el profesor
- Colaboración informal
- Social
- Concentración individual

#### Una semana típica de colegio

A medida que avanza el semestre y se acerca la época de exámenes, los estudiantes pasan más tiempo dedicados al aprendizaje concentrado individual. Durante el resto del semestre, los alumnos también dividen su tiempo entre clases formales, colaborar con compañeros y relacionarse con otros estudiantes.

#### Período de exámenes

Esto hace que sea necesario que las escuelas ofrezcan un rango de espacios que proporcione a los estudiantes diversas opciones para que puedan elegir el espacio más adecuado para aprender.

## El aula invertida

En esta aula multimodal, los alumnos pueden dedicarse a hacer ejercicios y practicar lo que han aprendido por medio de vídeos fuera de la clase, realizando así un aprendizaje activo y personalizado.



El mobiliario flexible permite a los alumnos moverse y realizar varias actividades en el aula. Los grupos pueden ser de pocos alumnos o incluir a toda la clase, dependiendo del tipo de aprendizaje que se lleve a cabo, y el profesor puede moverse libremente por todo el espacio.

- 1** Un Corner con asientos tipo lounge ofrece un espacio alternativo donde trabajar a solas o con otras personas y permite al mismo tiempo moverse y cambiar de postura, lo que mejora la atención.
- 2** Las vistas a la naturaleza activan el pensamiento difuso, que permite a la mente divagar y establecer nuevas conexiones neuronales.
- 3** Una superficie de trabajo contra la pared con taburetes altos permite realizar trabajos individuales para los que sea necesario un alto grado de concentración.
- 4** El contenido puede mostrarse por todo el aula en pizarras portátiles, que se añade a la flexibilidad del espacio y mejora el acceso al contenido por parte de los alumnos.

## media:scape LearnLab

El LearnLab combina mobiliario, tecnologías y herramientas de trabajo de tal forma que permite implementar diversos métodos de enseñanza y aprendizaje. Su exclusiva configuración en X y la disposición de los biombo hace que las líneas de visión triangulen, lo que ofrece a los estudiantes un acceso equitativo al contenido. Esta aula no tiene parte delantera ni trasera, lo que permite a todos los estudiantes permanecer atentos.

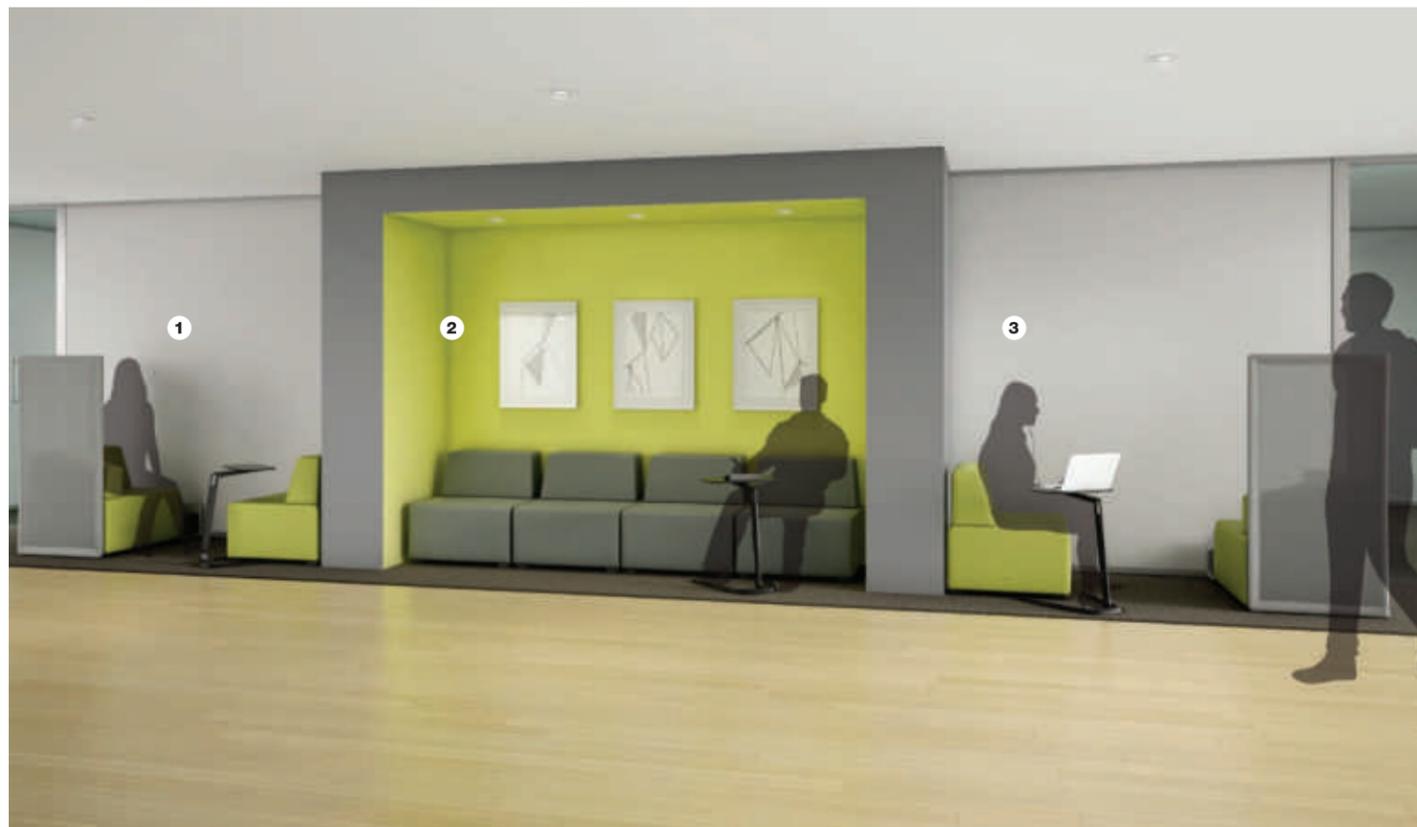


La exclusiva disposición del mobiliario permite disfrutar de diversas líneas de visión y realizar distintas actividades durante toda la clase, lo que permite mantener el nivel de relevancia del contenido y el grado de atención de los alumnos.

- 1** Los asientos que permiten colaborar cara a cara fomentan la participación y la colaboración en equipo.
- 2** Las pizarras fijas y móviles y las pantallas ofrecen una información persistente y permiten a los estudiantes generar, capturar y compartir su trabajo. Al colocarlas en el perímetro, se anima a los estudiantes a moverse por la clase, lo que activa su atención.

BOCETOS CONCEPTUALES PARA:  
**Espacios in-between**

Entre clases hay espacios donde se pueden terminar de leer las instrucciones de un proyecto, repasar los apuntes antes de un examen o reunirse con un profesor o compañero de trabajo vis a vis. Durante la clase puede haber un área para equipos reducidos para trabajar en grupo o mantener una discusión.



**1-3** Este tipo de puestos representa un entorno semicerrado para actividades que requieren control sobre la concentración con mínimas distracciones: leer, redactar o tener una discusión semiprivada.

BOCETOS CONCEPTUALES PARA:  
**Biblioteca**

Esta biblioteca transformada es un macroentorno que permite realizar tareas colaborativas basadas en proyectos y satisfacer necesidades sociales, así como realizar actividades individuales que requieran concentración. Los espacios abiertos disponen de entornos adyacentes más protegidos, para que los estudiantes puedan gestionar las distracciones según sus necesidades.



**1** Los puestos de trabajo bench permiten a los estudiantes trabajar a solas sin alejarse del resto, lo cual satisface sus necesidades sociales y les permite tomar los descansos que necesiten fácilmente.

**2** El espacio de almacenamiento temporal para objetos personales permite a los alumnos centrarse en su trabajo sin tener que preocuparse de que estos les estorben.

**3** Los microentornos apantallados para el trabajo individual bloquean las distracciones externas y proporcionan al mismo tiempo el soporte físico y tecnológico que necesitan los estudiantes para realizar aquellas tareas en las que es necesario mantener la concentración.

**4** Las vistas al exterior proporcionan momentos de inspiración y revitalización mental cuando los estudiantes necesitan darle un descanso a sus mentes.

## Escritura y pizarra: Más relevante que nunca



**Es la época dorada de la visualización de contenido: tenemos a nuestra disposición cámaras y monitores de alta definición y dispositivos digitales de pantalla táctil de todos los tamaños. De modo que ¿por qué son ahora más populares que nunca las pizarras de borrado en seco convencionales?**

Además de ser multiuso (se puede escribir en ellas, proyectar imágenes y pegar material con imanes), están disponibles en todos los tamaños, no consumen electricidad y son baratas. Pero lo que realmente hace que las pizarras sean una estupenda herramienta para el aprendizaje es cómo implican en el proceso de aprendizaje al cuerpo y al cerebro.

Cuando se usa una pizarra, se realiza un trabajo cinestésico y visual. El acto de escribir y dibujar hace trabajar al usuario tanto física como mentalmente, lo que mejora el aprendizaje en gran medida. Un estudio realizado por la Universidad de Indiana demostró que la actividad neuronal de los niños era muy superior en los que practicaban la escritura a mano que en los que simplemente miraban las letras.

Otro estudio de la Universidad de Washington demostró que existe una relación especial entre la mano y el cerebro cuando una persona compone pensamientos. Los movimientos de los dedos activan regiones del cerebro implicadas en el pensamiento, el idioma y la memoria funcional.



También hay ventajas para los grupos. Escribir información e ideas en una pizarra evita que los usuarios tengan que recordar la información importante. Al visualizar la información, se ayuda a crear conocimientos comunes del grupo. Las pizarras portátiles permiten a dos o tres personas anotar sus ideas fácilmente, establecer correlaciones y desarrollar las ideas de sus compañeros.

«Los profesores conocen el estudio y ven a diario las ventajas que ofrecen las pizarras. No es ninguna sorpresa que haya aumentado el uso de nuestros productos», dice Shawn Collins, director de desarrollo de nuevos negocios de PolyVision, líder del sector en material CeramicSteel para pizarras.

Collins dice que las escuelas inventan continuamente nuevas maneras de usar las pizarras. Cada vez es más popular la instalación de pizarras en el aula a alturas distintas para que las puedan usar personas de diversas estaturas. Hace poco una universidad realizó un pedido de pizarras de 1,5 m de alto para usarlas estando sentado o de pie. Las pizarras que se deslizan horizontalmente se utilizan para ir desvelando contenido por orden o para cubrir una pantalla plana cuando no se esté utilizando. Las pizarras personalizadas sirven de biombo durante los exámenes, de soporte para presentaciones y como herramientas para tomar notas individuales.

Puesto que para usar las pizarras no hace falta electricidad ni abrir ninguna aplicación, a menudo es la manera más rápida y sencilla de aprovechar un momento para enseñar algo, captar la atención de alguien y hacer participar a alumnos de cualquier edad. ○



# Una nueva curva de aprendizaje

## Cómo ayudar a los profesores a adoptar el aprendizaje activo

**¿Por qué existen tantas clases pasivas en las aulas de hoy en día en las que los profesores siguen dando la típica clase convencional en lugar de adoptar pedagogías de aprendizaje activo?**

Como profesor e investigador, sé que los profesores pueden ser reacios al cambio. También sé que los profesores pueden ser flexibles y capaces de adaptarse porque se enfrentan a un bombardeo constante: nuevas leyes y requisitos, más horas de clase, nuevos estándares y directivas, etc.

Al estar sobrecargados, es normal que muchos profesores muestren cautela en torno al aprendizaje activo. Pero si el aprendizaje activo es uno de los grandes avances en materia educativa, como creo que lo es, y hay numerosas pruebas que lo demuestran, ¿cómo puedo ayudar a los profesores a implementarlo? ¿Cómo pueden los espacios de aprendizaje ayudar en esta labor?

Encuentro las repuestas que busco en facultades de magisterio como la School of Education de la Universidad de Simon Fraser, en Burnaby, Colombia Británica.

Kris Magnusson, doctor y decano de la facultad, cree que las universidades deberían comenzar rediseñando el estudio y las clases introductorias típicas de los dos primeros años de universidad de los estudiantes. «Son considerados como cursos de criba. Por lo general se desarrollan en aulas grandes con asientos en gradas, un atril y una pantalla, por lo que el profesor se ve limitado a un único modo de enseñanza. Los estudiantes se enfrentan a la misma cantinela clase tras clase. Si sobreviven y consiguen superar estos cursos, pasan a aulas más reducidas donde se interactúa y debate más. Esto es un error grave.

«No deberíamos hacer ninguna criba; deberíamos intentar atraer a estudiantes a nuestras disciplinas y, para ello, la forma en la que estructuramos y presentamos el material, así como el entorno en el que se presenta el material, deberían planificarse con el fin de implicar a las personas. Si conseguimos que las personas se impliquen, ahondarán en la materia y aprenderán más».

Para los cursos de introducción, que generalmente tienen aulas de gran tamaño con el fin de gestionar los costes asociados a un número elevado de estudiantes, el doctor Magnusson sugiere unas cuantas soluciones diferentes. Una es el aprendizaje

combinado: «La clase no es un método malo per se, pero es solo una de las maneras de captar la atención de los alumnos. Utilice las redes sociales, Internet y experiencias interactivas para presentar el contenido de manera interesante, seguido por experiencias presenciales».

El aprendizaje activo en grandes aulas es posible y necesario. «Hace que los alumnos se impliquen en los conocimientos que están intentando adquirir. Aquí es donde el espacio físico es importante: si el mobiliario está fijado y no es flexible, aunque sea estupendo para un fin específico, no lo será para otros. Debe disponer de mobiliario móvil y cómodo que permita a los estudiantes dirigir debates, interactuar con otros y trabajar cómodamente en pequeños grupos».

### Para resumir algunas de las recomendaciones de Kris Magnusson:

- Crea en la capacidad de cambio del aprendizaje activo.
- Anime a los profesores a adoptar pedagogías de aprendizaje activo y fórmelos al respecto. La flexibilidad es una forma de ser.
- Proporcione un espacio que diga a los alumnos que «aquí los estudiantes son activos, participan y se hacen cargo de su aprendizaje», es decir, deshágase de la distribución por filas, utilice mobiliario móvil y comparta la tarima.
- Las sillas del aula no deben estar fijadas para que los estudiantes puedan moverse, relacionarse y colaborar.
- Utilice las tecnologías para crear una versión on line del curso y utilice las clases como «discursos de apertura» en los hitos del semestre.
- Realice a lo largo del semestre debates en grupos pequeños, sesiones reducidas, proyectos en grupo.

Para conocer más formas de aydar a los formadores a adoptar el aprendizaje activo, vea la historia en Ohalo College, un centro de formación para profesores en Katzrin, Israel (p.48) y el Case Study de CUNEF (p.54) ○



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

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

Envíeme sus ideas, preguntas o comentarios a [lscottwe@steelcase.com](mailto:lscottwe@steelcase.com) o a mi cuenta de Twitter: @Lennie\_SW.



# Enseñando a los profesores

La facultad de magisterio israelí adopta el aprendizaje activo

El doctor Shimon Amar, Presidente del Ohalo College, una facultad de magisterio situada en Katzrin, Israel, conoce de primera mano la insatisfacción de los empresarios acerca de los alumnos recién graduados. Hace cuatro años, antes de unirse a la facultad, Amar era director de desarrollo organizativo de Intel. Él también cree que el enfoque educativo convencional no está ofreciendo buenos resultados.

«Los alumnos no están preparados para realizar el trabajo que se supone que deben hacer. El enfoque educativo convencional es demasiado artificial. Es un entorno que no se parece en nada al entorno en el que trabajarán».

Mediante la introducción de nuevas aulas de aprendizaje activo y pedagogías de enseñanza en esta facultad de magisterio, Amar y su personal están preparando a una nueva generación de profesores y, en última instancia, a sus alumnos, para el siglo XXI. Al mismo tiempo, estos nuevos espacios de aprendizaje consiguen atraer a nuevos alumnos a Ohalo, una de las más de veinte facultades de magisterio de Israel.

Amar cree que el aula debe ser dinámica, móvil y poder cambiar rápidamente. «Debe ser un lugar donde las cosas puedan ser modificadas inmediatamente y adaptadas al aprendizaje y a los resultados que deseen obtenerse del aprendizaje».



**Estamos educando a una nueva generación, ayudando a los estudiantes a hacer frente a los retos del nuevo mundo.**

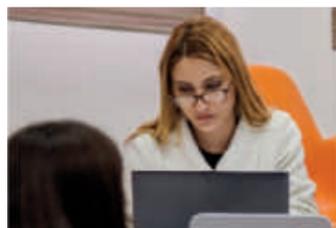
La doctora Aviva Dan, una de las primeras profesoras de Ohalo que ha enseñado en las nuevas aulas, dice que ha sido todo un cambio pasar de los métodos de enseñanza tradicionales, pero está encantada con la oportunidad de influir en los jóvenes profesores. «Estamos educando a una nueva generación, ayudando a nuestros estudiantes a hacer frente a los retos del nuevo mundo y a las demandas de una sociedad muy dinámica».

Un aula grande aloja regularmente a una clase de más de 100 alumnos dirigidos por tres profesores. La distribución del aula nunca permanece igual demasiado tiempo; a menudo se modifica la disposición del mobiliario. Durante la mayor parte de la clase, los alumnos trabajan en grupos pequeños o vis a vis, llevan a cabo proyectos y debaten en grupo.

Las aulas más pequeñas son flexibles y lo suficientemente móviles como para permitir la implementación de pedagogías de aprendizaje activo y formatos de clase más convencionales, no solo para permitir más tipos de cursos, sino también para permitir disfrutar de una transición gradual a los profesores que aún no se han familiarizado con el aprendizaje activo.

Cada aula puede funcionar de manera independiente o en combinación con otras. Los alumnos de una clase pasan a menudo de un aula pequeña donde, por ejemplo, el objetivo es el aprendizaje basado en problemas, a otra aula con un entorno media:scape para colaborar en grupos pequeños.

En un aula grande, todas las transiciones suceden dentro del espacio y el flujo es muy orgánico. «Usted no se mueve de un aula a otra. En su lugar, permanece en el espacio y decide cuándo moverse físicamente, intelectualmente o emocionalmente a otro espacio, y esto sucede de forma continua. Cuando las transiciones son así de continuas, significa que hay evolución, y cuando hay evolución, se alcanza un mayor nivel de competencia», afirma Amar.



Poco después de la inauguración del aula, Ohalo dio una conferencia para profesores de universidades de la región. Amar respondió a muchas preguntas sobre los nuevos espacios. «Hemos oído algunas críticas sobre nuestros espacios aprendizaje: "No es escalable. No se puede implementar la tecnología. No es un aula de verdad"».

«Pero pronto eran muchos los que querían venir a verlas. Dos o tres meses después de la conferencia nos enteramos de que se estaban creando aulas como las nuestras en otros centros. Ahora todos quieren aprender de nosotros, saber qué fue lo que hicimos y cómo lo logramos. Esto va a suponer un auténtico cambio en la enseñanza». ●



Trabajamos con las instituciones educativas líderes para crear espacios de aprendizaje activo de alto rendimiento que promueva el compromiso y el éxito de los estudiantes.

## Creando una nueva experiencia de aprendizaje

Ohalo trabajó con Steelcase para diseñar y equipar una serie de aulas de aprendizaje activo con el fin de hacer realidad su concepto.



### Aula grande

En ella caben hasta 120 estudiantes y trabajan tres profesores al mismo tiempo.



### Aula media

En ella caben hasta 36 alumnos y se puede reconfigurar fácilmente para implementar diferentes modos de aprendizaje y pedagogías educativas.



### Aula pequeña

En ella caben hasta 16 alumnos y se puede reconfigurar para implementar diferentes modos de aprendizaje.



### LearnLab™

Da cabida a un máximo de 28 estudiantes y elimina las barreras existentes al compartir información ofreciendo un acceso democrático a esta.



© 2015 Steelcase Inc. All rights reserved. Trademarks used herein are the property of Steelcase Inc. or of their respective owners.

## El aprendizaje ha evolucionado. ¿Lo han hecho sus aulas?

Para maximizar el éxito de los estudiantes, las aulas deben promover las actividades generativas por lo que la colaboración entre compañeros debería ocurrir de manera sencilla en todos los entornos de aprendizaje. Creamos espacios de aprendizaje que faciliten la resolución de problemas, la comunicación y la colaboración, es decir, las habilidades que se les pide a nuestros estudiantes hoy en día.

[Lea nuestros estudios en Steelcase.com/blendedlearning](http://Steelcase.com/blendedlearning)



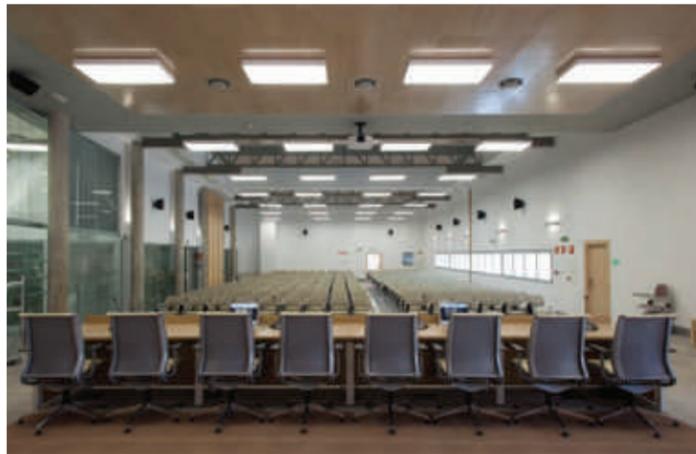
# Un campus que promueve el éxito de los estudiantes

Polivalencia y aprendizaje activo. Éstas son las señas de identidad que definen el nuevo campus universitario del Colegio Universitario de Estudios Financieros, CUNEF, ubicado en Madrid (España), una Universidad puntera en finanzas y derecho y ahora, también, a la vanguardia en el aprendizaje activo.

El modo de aprender en una universidad se acerca cada vez más a la dinámica de trabajo de las empresas de las “industrias creativas”, en las que las posibilidades de colaboración grupal y la provisión de espacios de descanso, hacen que las personas sean más productivas y trabajen con mayor motivación y mejores resultados.

Para romper con la concepción tradicional del espacio educativo, el Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF), decidió hace 2 años embarcarse en el reto de trasladar sus instalaciones para ofrecer a los alumnos el mejor espacio en el que potenciar y desarrollar todo su talento, independientemente de si están en el interior del aula, en la cafetería o en una zona de descanso.

“Cuando nos planteamos el cambio de las instalaciones, nuestra premisa inicial fue que queríamos un campus universitario innovador, tanto en el fondo como en la forma, un lugar que ayudara a los alumnos a obtener el éxito, les invitara a seguir compartiendo experiencias al salir del aula, les permitiera relacionarse entre sí y con los profesores en un entorno agradable, acogedor e inspirador, en definitiva, que diera respuesta a sus necesidades educativas”, comenta Macarena Gómez, Gerente de CUNEF. Y se consiguió. De hecho, las instalaciones están ahora abiertas más horas y su índice de ocupación se ha duplicado a lo largo de todo el día.



La flexibilidad del auditorio permite numerosos usos: conferencias para hasta 300 asistentes, una sala para exámenes o, incluso, gracias a su fácil y rápida panelación, a salas de estudio para grupos más pequeños.

### El espacio al servicio del aprendizaje

Cada zona de la Universidad se ha convertido en un espacio óptimo no sólo para que los estudiantes se relacionen entre sí, sino también para que trabajen en grupo, repasen, se concentren o compartan conocimientos con sus compañeros o profesores, en un entorno especialmente diseñado para que surja el aprendizaje. Para ello, el mobiliario flexible y la conectividad en todas las zonas han sido claves. Estas dos premisas han sido aplicadas, tanto en las aulas como en el resto de zonas del campus: biblioteca, auditorium, cafetería y oficinas. Todos estos lugares proporcionan un espacio adecuado para estudiar, relacionarse, relajarse y construir relaciones que propicien una experiencia universitaria completa y gratificante.

Las aulas están concebidas para que los estudiantes aprendan de forma activa contando, algunas de ellas, con la silla Node. La diversidad en el contenido y en la forma es un criterio que se ha tenido en cuenta a la hora de diseñar las aulas, ya que su disposición dependerá de la asignatura impartida y del método de enseñanza empleado. El mobiliario facilita la transición entre diferentes modos de aprendizaje y el trabajo en equipo de forma instantánea. En cualquiera de los formatos, lo que sí ha sido importante es que todos los estudiantes tengan el mejor sitio de la clase, una perfecta visibilidad y la posibilidad de compartir sus dudas y conocimientos de la misma manera, gracias a la flexibilidad del mobiliario.

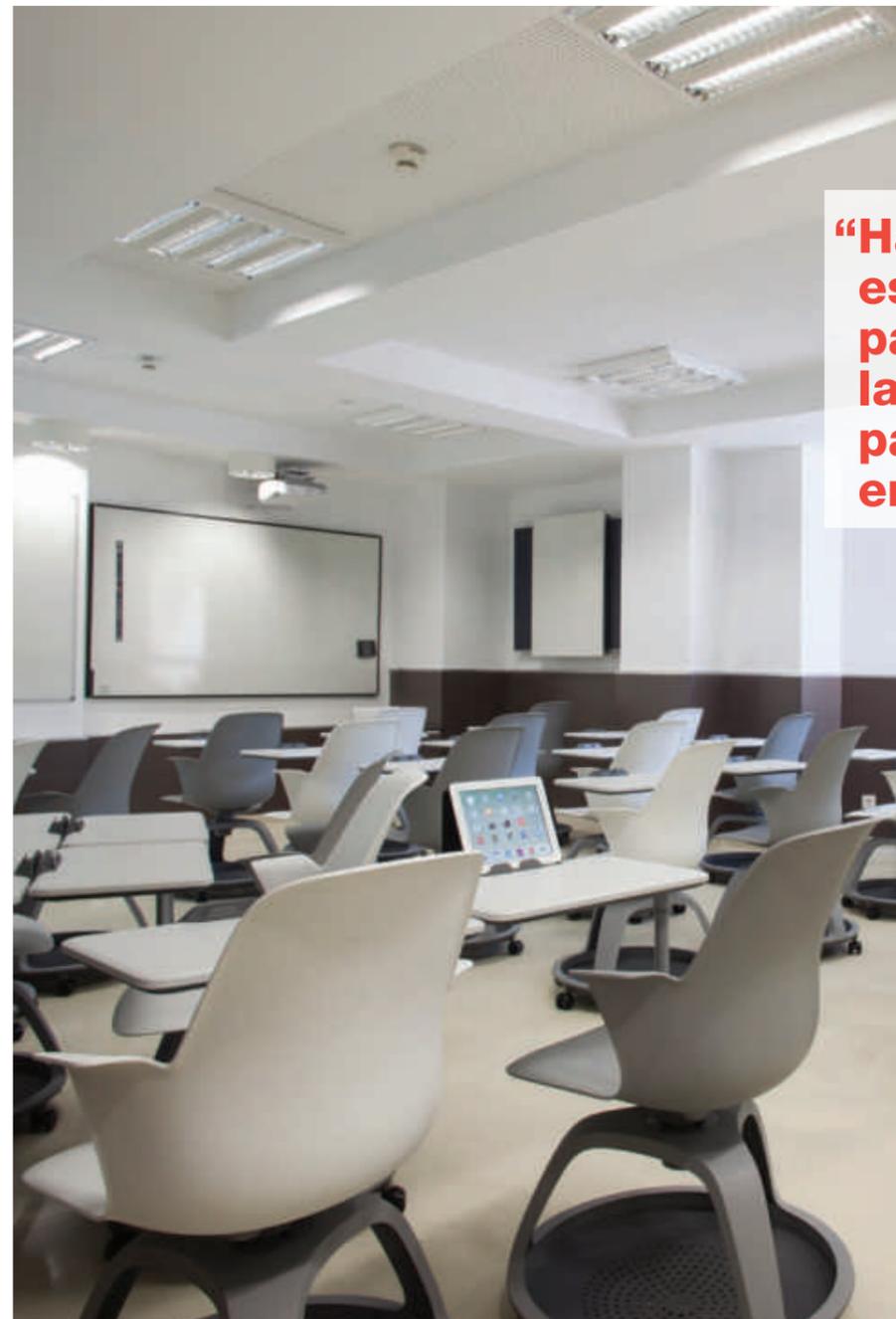
La cafetería del campus, bautizada como Workcafé, se ha convertido en un espacio destacado. Cada día pasan por allí cientos de estudiantes que

utilizan estas instalaciones no sólo para comer o relajarse, sino también para seguir aprendiendo de forma activa. “Hay espacios especialmente creados para la concentración y la privacidad individual, para realizar trabajos en pareja o en grupo”, añade Macarena Gómez. Para aportar privacidad, la solución de la familia Bix permite crear espacios semi privados en zonas informales y garantiza conexiones cómodas de potencia, voz y datos. “El resultado es un lugar en el que los alumnos, no sólo almuerzan o se relajan con una taza de café, sino que quedan para hacer trabajos con sus compañeros, para charlar con sus profesores o, simplemente, para trabajar en un proyecto individual”, señala Macarena Gómez.

El auditorium se ha instalado en la antigua capilla del recinto, donde además, se aloja la biblioteca, que comparten y amplían su uso según la necesidad, mediante mamparas acristaladas, tabiques correderos y el mobiliario versátil. De este modo, la biblioteca presenta una gran polivalencia, ya que cuenta con las sillas Quivi, que permiten hacer exámenes, aunque también puede reconfigurarse para actuar como un lugar de estudio y de consulta. Asimismo, en la biblioteca se han instalado varias salas de trabajo que incorporan la solución media:scape. “Su uso ha superado todas las expectativas, es una herramienta muy potente para compartir ideas y trabajar en equipo de forma dinámica” reconoce Macarena Gómez.

El mismo espíritu de diseño se ha aplicado a las áreas de descanso y de paso de la universidad (pasillos, recibidores...). Todas estas zonas han sido equipadas con un sistema de mobiliario que permite la utilización de dispositivos electrónicos y que fomenta la colaboración entre los estudiantes o la privacidad, según el caso.

La filosofía de crear un conjunto en el que cada espacio es de aprendizaje, de relación y de trabajo, nos ha llevado en Steelcase a diseñar pensando en la polivalencia, tanto en el interior como en el exterior. De este modo se han creado unos espacios en los que se puede trabajar, tener una reunión, preparar un trabajo o una clase en una cafetería, en el pasillo, en la biblioteca y en los jardines del campus. El resultado es un campus flexible, que integra la tecnología, permite la conectividad y accesibilidad, incorpora las últimas tendencias de aprendizaje activo y proporciona a los alumnos una auténtica experiencia universitaria. ◦



“Hay espacios especialmente creados para la concentración y la privacidad individual, para realizar trabajos en pareja o en grupo”



Todos los espacios de la Universidad se han convertido en zonas en las que los estudiantes pueden reunirse con sus compañeros o profesores en pequeños o grandes grupos según sus necesidades.



# UN PRONÓSTICO POSITIVO

SALAS PARA PACIENTES

**Le presentamos a Jenny.** Cuando dio a luz a su segundo hijo hace unos meses, estaba agotada e ilusionada. Gracias a una nueva política del hospital, su hijo Carson se pudo quedar con ella en la habitación, quedándose a su lado en todo momento sin tener que ir a la sala para bebés. La habitación estaba atestada de miembros llenos de buenas intenciones y de un ordenador con los historiales médicos montado en la pared. Lo único que Jenny quería era descansar en paz y que el ordenador dejase de despertar al bebé.

**Le presentamos a Meredith.** Cuando su madre se estaba muriendo de cáncer, Meredith prácticamente vivía en el hospital, para que su madre nunca estuviese sola. Esto conllevaba muchos sacrificios por su parte. No tenía tiempo suficiente para su marido. Ni para su perro. Ni para su trabajo. Lo que ella no esperaba era todos los sacrificios que se vio obligada a hacer en la habitación en la que su madre estaba ingresada para intentar aparentar cierta normalidad.

**Le presentamos a Ansley.** Ansley es una enfermera que trabaja con muchos pacientes que precisan de elementos ortopédicos, a los que visita constantemente y anima a moverse. Ella prefiere hablar con sus pacientes cara a cara, pero tener que sortear un andador y una silla de ruedas hace que el simple hecho de llegar a la cama de sus pacientes sea una aventura, mejor ni hablar de intentar encontrar una silla que pueda usar.

Las habitaciones para pacientes, ese espacio a menudo atestado y poco eficaz, se están reinventando, algo que se lleva pidiendo hace mucho tiempo. La siguiente generación de habitaciones para pacientes, que se está construyendo y renovando ahora, incorporará tecnologías para pacientes y familiares, así como herramientas de comunicación y aprendizaje.

### Esto es lo que está motivando el cambio:

- 1 El boom en la construcción de instalaciones sanitarias que se ha producido en los últimos años y la renovación de las instalaciones existentes ha permitido la integración de miles de nuevas habitaciones.
- 2 Los errores médicos, el control de infecciones y las lesiones del personal sanitario hacen que sean necesarias habitaciones para pacientes más seguras y eficaces.
- 3 Los servicios sanitarios relacionan los resultados de los pacientes y las puntuaciones de satisfacción con los niveles de reembolso, por lo que cada metro cuadrado debe ofrecer beneficios.
- 4 Con el aumento de popularidad y complejidad de los procedimientos ambulatorios, los pacientes que ingresan en el hospital presentan síntomas más graves, por lo que el espacio debe ser capaz de responder a las necesidades propias de los cuidados intensivos.
- 5 Años de investigación han demostrado que las habitaciones para pacientes juegan un rol importante en la mejoría de los pacientes y, sin embargo, son un aspecto que a menudo se pasa por alto. Este gran volumen de investigaciones está literalmente transformando las habitaciones para pacientes, proporcionándoles la capacidad intrínseca de adaptarse al futuro.

### Aprovechando las investigaciones existentes

Desde entornos de universidades hasta salas de juntas de los hospitales, consultorías de innovación o fabricantes de equipamiento y mobiliario, las habitaciones para pacientes del mañana han sido objeto de numerosas investigaciones. Tanto arquitectos, como diseñadores, personal sanitario y pacientes han comprendido de manera intuitiva el impacto que tiene el espacio sobre la salud de los pacientes y ahora disponemos de un gran volumen de investigaciones completadas. Actualmente múltiples estudios indican que las habitaciones bien diseñadas a menudo aumentan los índices de satisfacción de los pacientes y reducen el número de accidentes, de infecciones, de medicamentos para el dolor y de días que el paciente está ingresado. Lo que en su día solo era una teoría, ha conseguido desarrollarse hasta convertirse en prácticas de diseño generalizadas.

«Ahora más que nunca, las habitaciones para pacientes son algo más que un espacio donde colocar una cama y equipamiento médico», dice Michelle Ossmann, Directora de Entornos de Asistencia Sanitaria de Steelcase Health. «En las habitaciones para pacientes todo tiene que funcionar a la perfección para los pacientes, familiares y personal sanitario. Cuando se incorporan principios de diseño basados en estudios y se crea un espacio que realmente esté orientado a las personas, todos salimos ganando».

### La seguridad es lo primero

La seguridad de los pacientes es la principal prioridad de los proveedores de asistencia sanitaria, y con motivo: Los errores médicos y las infecciones adquiridas en el hospital están entre las principales causas de muerte en EE. UU., donde uno de cada veinte pacientes desarrolla una infección durante su estancia en el hospital, de acuerdo con los Centros para la Prevención y el Control de Enfermedades, lo cual tiene un coste de más de 10.000 millones de dólares al año. Europa tampoco es inmune: uno de cada diecinueve pacientes adquiere al menos una infección en el hospital, lo que suma unos 3,2 millones de pacientes al año, de acuerdo con el Centro Europeo para la Prevención y el Control de Enfermedades.

La transmisión se relaciona directamente con la incapacidad del personal sanitario para lavarse las manos y, a continuación, tocar superficies expuestas. El diseño puede permitir la implementación de procesos de control de infecciones de las siguientes maneras:

- Creando una zona para personal sanitario en la entrada de cada habitación con un lavamanos y un producto para la limpieza de manos con base de alcohol con el fin de reforzar la importancia de lavarse bien las manos.
- Seleccionando materiales y superficies que sean fáciles de limpiar y cuidar, desde tapizados de alto rendimiento hasta muebles de superficies sólidas.

Pero no basta con lavarse las manos y asegurarse de que las superficies sean limpias y fáciles de limpiar. Otra de las prioridades es diseñar para evitar las caídas de los pacientes, ofreciendo un acceso sin obstrucciones al baño y asientos reclinables que permitan a las personas levantarse fácilmente y por sí mismos. Las caídas son el accidente más común en todos los hospitales del mundo. Según un informe, aproximadamente entre el 3 y el 20% de los pacientes se cae al menos una vez durante su estancia. Un informe de 2013 de la Agencia para la Investigación y la Calidad de la Asistencia Sanitaria determinó que en EE. UU., cada año se caen entre 700.000 y 1 millón de personas en sus hospitales y que más de la tercera parte de esas caídas se podrían haber evitado. Casi la mitad de los pacientes que se caen sufren lesiones que van desde moretones hasta huesos rotos. El diseño centrado en las personas puede ayudar a fomentar la movilidad de los pacientes y eliminar los posibles obstáculos para que estos puedan desplazarse de forma segura.



También se trata de proteger la salud del personal sanitario. Un informe de la Organización Mundial de la Salud indica que el 37% de los casos de dolor en la parte inferior de la espalda es ocupacional y que el personal sanitario es más propenso a sufrirlo. Estas lesiones pueden asociarse al esfuerzo repetitivo que hacen para ayudar a los pacientes a levantarse y a que trabajan en posturas complejas. Se ha demostrado que las habitaciones diseñadas con elevadores mecánicos o que ayudan al personal sanitario a llegar hasta el paciente sin tener que adoptar una postura incómoda y posiblemente peligrosa reducen la frecuencia de lesiones de espalda del personal sanitario.

### La habitación multifuncional

Para los pacientes es un espacio para comer, dormir y curarse. Para el personal sanitario, es un espacio de trabajo y un entorno donde llevar a cabo procedimientos. Para los familiares es un salón y a veces hasta un dormitorio o un despacho. Las exigencias de distinta naturaleza a las que se someten las habitaciones de los pacientes ponen a prueba su usabilidad y crean tensiones inherentes entre todos los ocupantes. En un espacio en el que se debe aprovechar hasta el más mínimo recoveco (la habitación para pacientes media es de unos 28 m<sup>2</sup>), la multifuncionalidad es esencial.

Y si no, pregúntele a Jenny, que dio a luz a su segundo hijo, varón, hace unos meses. Tras un parto complicado, la experiencia de Jenny en su habitación fue mala prácticamente en todos los aspectos. La nueva política del hospital de proporcionar asistencia a los bebés en la propia habitación impedía que Carson, su hijo, saliese de ella, lo que abarrotaba aún más el espacio. Y el nuevo ordenador para historiales médicos electrónicos del hospital, colocado en la pared, no se quedaba empotrado y era un estorbo. El teclado golpeaba la puerta del baño y las luces de la pantalla se encendían y despertaban continuamente al bebé. No es de extrañar que Jenny tuviese una falta de sueño considerable. «No podía cargar mi móvil, coger la botella de agua de la mesa por mí misma y no tenía ni idea de dónde estaban mis efectos personales. Sentía que no tenía el control de nada», explica. «La habitación no me ayudaba a recuperarme».

Si diseñamos habitaciones para pacientes que les ayuden a curarse antes, proporcionen servicios modernos y permitan a los pacientes descansar, mejorará la opinión de estos sobre la asistencia sanitaria y experiencias como la que tuvo Jenny serán cada vez menos comunes.

### Fomentando las interacciones educativas

Hay pocas cosas que produzcan más ansiedad que un problema grave de salud, y enseñar y aprender son factores fundamentales para aliviar esa preocupación. Interacciones de gran valor se producen entre pacientes, personal sanitario y familiares, pero no siempre al mismo tiempo, por lo que es importante considerar elementos de diseño que fomenten la comunicación.

El personal sanitario, los pacientes y los familiares están comenzando a esperar una comunicación más personal, privada y frecuente, y el entorno físico puede afectar a la calidad de dichas interacciones. Por ejemplo, un médico que a menudo asesora a los pacientes y familiares sobre procedimientos de radiología indicó recientemente que el hospital para el que trabaja no ha completado del todo la renovación de las habitaciones para pacientes. «Cerca del 85% del tiempo tengo que estar de pie junto al paciente para hablar con él», indicó. «El lugar en el que se encuentra la silla en las antiguas habitaciones no me permite establecer un contacto visual con los pacientes cuando les hablo».

### Reconocer las necesidades de los familiares

Una mujer que perdió a su madre por culpa del cáncer tras varias semanas en el hospital describió una experiencia similar, pero desde el punto de vista de un familiar. «No había un espacio adecuado donde yo pudiese hablar con los médicos», dijo. «Querían ponerme al día, pero yo no quería molestar a mi madre cuando descansaba. Así que teníamos que ir al pasillo. La privacidad era nula. Me habría gustado que la habitación fuese más relajante para poder pensar mejor sobre lo que debía preguntar».

En los nuevos entornos, crear una sensación de presencia compartida ayuda a establecer una transparencia informativa en cuanto al estado médico del paciente y los planes de tratamiento. Mediante el diseño se pueden crear varios canales de comunicación y generar oportunidades para poner la información importante a disposición de todas las personas implicadas en el cuidado del paciente.

Las pizarras comunican los signos vitales, cambios de personal y números de contacto del personal sanitario. También ofrecen al personal sanitario un lugar donde esbozar y visualizar información para pacientes y familiares.

Las sillas, cómodas y fáciles de mover, permiten al personal sanitario y a los familiares sentarse junto a los pacientes fácilmente, lo que da lugar a interacciones más naturales.

Algunos hospitales están comenzando a experimentar con tablets y aplicaciones para comunicarse digitalmente con los pacientes y compartir información sobre su estado de salud, medicamentos y resultados del laboratorio. Estos datos pueden compartirse en pantallas instaladas en la habitación para animar a las personas a hablar y a hacer preguntas.

Kate, que ha sobrevivido a un cáncer de páncreas, ha estado en tres hospitales distintos y ha sido operada ocho veces en los últimos 15 meses, lo explicó claramente: «Uno quiere la compañía de los familiares en todo momento», afirmó. «No estás en un estado mental óptimo para realizar preguntas y acordarte de las respuestas. Es necesaria la ayuda de los familiares». Pero también fue testigo de cómo tuvieron que inventarse soluciones temporales y hacer malabares con las responsabilidades. «Mi hermano y mi hermana... ¡los pobres!», dijo. «Tenían que trabajar, cuidarme y hablar con los médicos. Y sé que no fue fácil».

Amigos y familiares esperan sentirse implicados y bienvenidos en la habitación en la que está ingresado su ser querido. Pero muy a menudo, las habitaciones sobrecargadas no están preparadas para dar cabida a muchos familiares, para que alguien se pueda quedar por la noche con el paciente o tan siquiera para permitir al paciente ser mínimamente autosuficiente.

Los hospitales que piensan en las personas comprenden que curar no solo es para los pacientes, sino también para los familiares que estén cansados.



Si diseñamos habitaciones para pacientes que les ayuden a curarse antes, que proporcionen servicios modernos y que permitan a los pacientes descansar tranquilamente, mejorará la opinión de los pacientes sobre la asistencia sanitaria.

### Opciones, control y comodidad

La hospitalización supone todo un reto físico, cognitivo y emocional para pacientes y familiares, ya que la sensación de vulnerabilidad se intensifica y hace que la gente necesite disponer de comodidad y control personal, componentes clave en el proceso de curación. Un diseño innovador crea entornos menos institucionales y más personalizables para ayudar a las personas a gestionar mejor las tensiones que genera la experiencia.

Actualmente, muchas de las habitaciones para pacientes disponen de mandos para controlar la iluminación y la temperatura, además de los mandos tradicionales de cama y televisor. Un hospital está experimentando incluso con luces LED de colores para que los pacientes puedan dar el color que necesiten en sus habitaciones. Algunos hospitales están llevando esta idea más allá del diseño de las habitaciones, permitiendo a los pacientes decidir los platos del menú y la hora a la que quieren que se los sirvan.

«Lo mejor de la habitación donde estaba ingresada mi madre era la iluminación», dijo un familiar. «Había mucha luz natural, pero lo más importante es que podíamos controlar la iluminación de la habitación. Incluso podíamos controlar diferentes zonas de la habitación, de modo que si mi madre estaba durmiendo y yo quería leer, no había problema». ●

## HABITACIONES PARA PACIENTES DE ÚLTIMA GENERACIÓN

Durante más de 70 años, la experiencia y el diseño de habitaciones para pacientes de los hospitales ha permanecido prácticamente inalterada, mientras que los nuevos avances en medicina y las nuevas tecnologías han anulado la eficacia, comodidad y seguridad de este tipo de espacios. Afortunadamente ha nacido una perspectiva centrada en las personas que está afectando al diseño de las habitaciones para pacientes. Esta perspectiva gira en torno a las necesidades de los pacientes, familiares y el personal sanitario.

Las aplicaciones que se indican a continuación son bocetos conceptuales que hacen frente a esas necesidades en habitaciones para pacientes internos y externos.

# Habitaciones para pacientes internos

Este diseño de habitación, en el que todo está cerca, hace que la familia se sienta cómoda y más implicada en el cuidado de su ser querido. Este es un espacio eficaz en el que el personal sanitario se puede mover libremente y participar eficazmente. Su distribución mejora la calidad de las interacciones.



**1** Un sofá y una mesa permite a las familiares continuar con su vida diaria y trabajar si fuera necesario cuando están en la habitación del paciente. Así no le dejan solo durante largos períodos. La mesa también sirve para que los médicos puedan tomar notas facilitando la colaboración con el paciente.



**2** Una combinación de espacios de almacenamiento compactos tanto abiertos como cerrados permite a los pacientes guardar bien sus cosas y colocar flores, tarjetas y fotos para personalizar el espacio.

**3** Con un gran monitor de alta definición, el personal sanitario puede interactuar rápidamente con pacientes y familiares mostrándoles información o participando en una videoconferencia con un especialista o familiar.

**4** En las pizarras se muestran los cambios de personal y los números de contacto del personal sanitario. También proporcionan al personal sanitario un lugar donde esbozar y visualizar información para pacientes y familiares.

**5** Un puesto para los facultativos les facilita poder mantener una comunicación cara a cara mientras están revisando la información del paciente. Esto facilita el uso de la tecnología en un espacio muy pequeño.

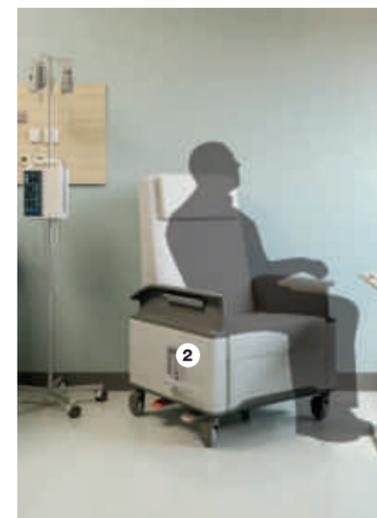


# Habitaciones para pacientes externos

En esta habitación el personal clínico dispone de un amplio espacio para moverse alrededor de la cama, gracias a lo cual puede colocarse de manera adecuada para realizar procedimientos y disfrutar de interacciones de gran valor con el paciente y sus familiares. Una esquina de poco tránsito de esta habitación ofrece una zona cómoda donde la familia puede estar cerca de su ser querido sin dejar de resolver sus asuntos personales.



**1** La mesita para la cama tiene una doble funcionalidad, ya que también puede servir como espacio para realizar una consulta.



**2** Los asientos reclinables presentan un diseño totalmente innovador, que incluye un tapizado que se limpia bien, fácil y rápidamente y un diseño permeable que evita que queden atrapados líquidos y residuos. Estos asientos son versátiles y animan a los familiares a quedarse con el paciente y disfrutar de su comodidad.

<5\_MY  
de Michael Young y Coalesse

DESAFÍA  
EL DISEÑO CONVENCIONAL—  
CANAL  
ARTE MODERNO

Más información en [coalesse.com/lessthanfive](http://coalesse.com/lessthanfive)

coalesse®

## EL LADO HUMANO DEL ARTE MODERNO

**¿Alguna vez le ha dado mucha importancia a los botones? Si nunca lo ha hecho, dedíquele un momento.** Lo más probable es que se esté imaginando un disco de plástico liso, pequeño y redondo con cuatro agujeros colocados perfectamente. Su diseño es totalmente utilitario y su aspecto es universal. ¿Pero qué pasaría si un botón pudiese ser algo más que un simple mecanismo de fijación? Algo inherentemente útil, pero al mismo tiempo hermoso e incluso provocativo. Algo imaginativo y con una historia detrás. ¿Qué sucedería si un botón estuviese hecho de madera tallada con un patrón de agujeros aparentemente aleatorio y al

mismo tiempo colocado con ingenio? Probablemente sería el botón más atractivo que haya visto. Sería toda una declaración de intenciones. Querría tocarlo y sentir su textura. Querría arrancar todos sus viejos botones y cambiarlos por botones de este tipo, cada uno con los hilos enhebrados de manera ligeramente diferente. Nunca más volvería a ver los botones del mismo modo.

Esta es la esencia del arte: la visión artesanal, combinada con una técnica sofisticada que transforma un objeto utilitario en una expresión de belleza y humanidad.

La fibra de carbono, que se muestra aquí, se ha convertido en uno de los materiales adoptados recientemente por la industria mobiliaria.

«EL ARTE NO TIENE POR QUÉ SER UN OBJETO ÚNICO. ES ALGO QUE SE PUEDE DUPLICAR Y PRODUCIR EN MASA SIN QUE PIERDA SUS VALORES INTRÍNSECOS».

Matt Clayson  
Director de Detroit Creative Corridor

Pero la triste realidad es que, al igual que el botón de toda la vida, muchos de los espacios de trabajo de hoy en día no tienen arte ninguno. Muchos empresarios miden el valor de su trabajo en función de su capacidad para reducir los costes y aumentar la productividad, por lo que casi nunca se presta atención a la creación de entornos de trabajo más hermosos o que inspiren más a sus trabajadores. Cuestiones como la estética, el bienestar o el compromiso de los trabajadores a veces se ven relegadas a un segundo plano.

Y sin embargo se ha demostrado que son esas mismas cuestiones las que contribuyen a mejorar el rendimiento general de una organización, ya sea mediante la captación y retención de los mejores trabajadores, el aumento del compromiso de los trabajadores o el precio de las acciones.

Las organizaciones más importantes entienden esa relación y están comenzando a darse cuenta de cómo una inyección de arte puede ayudar a definir su espacio y transmitir su cultura. El arte moderno está convirtiéndose en un antídoto para los espacios de trabajo que no logran inspirar a sus trabajadores, no solo mejorando la funcionalidad y la estética de dichos espacios, sino haciendo también que la experiencia en el espacio de trabajo sea más humana.



Gracias a las nuevas tecnologías es más fácil que nunca acceder al arte moderno. Los diseños digitales y las capacidades de programación nos permiten redefinir el concepto de arte.



Los moldes para el asiento <5\_MY esperan capas de láminas de fibra de carbono ensambladas a mano que se convertirán en el ligero e increíblemente resistente marco de la silla.



Los nuevos fabricantes probablemente usen técnicas de creación manuales y de acabado tradicionales, así como máquinas de cortado, tallado y perforado controladas por ordenador.



### El Movimiento de los creadores

La necesidad de crear cosas con nuestras propias manos nos define, es una expresión vital de nuestra humanidad. Cuando transformamos materiales ordinarios en algo nuevo, imaginamos nuevas posibilidades y cambiamos la forma de ver el mundo que nos rodea.

Antiguamente los artesanos eran chatarreros, constructores, inventores, maestros de sus herramientas y de su medio. Transformaban materias primas en objetos hermosos con sus propias manos. Creaban artículos únicos que tardaban mucho tiempo en producir.

Hoy en día, el Movimiento de los creadores está cautivando la imaginación de las personas con la idea de volver a crear cosas, pero esta vez con medios más modernos. La idea de artículos hechos a mano está ganando adeptos en diversas facetas de la cultura, desde cervezas hechas a mano hasta laboratorios de creación para la comunidad. Por todo el mundo se están organizando ferias de creadores en torno a las comunidades.

Desde el éxito de Etsy, el mercado on line en el que se ofrecen artículos hechos a mano y personalizados, hasta la creciente popularidad y asequibilidad de las impresoras 3D, las personas están descubriendo nuevas maneras de crear objetos aprovechando recursos y conocimientos comunes. La gente está comenzando a ver las diferencias inherentes entre los objetos hechos a mano que despiertan la imaginación y los diseñados únicamente para servir a un fin utilitario.

«Creo que el Movimiento de los creadores está sacando provecho de una realidad primordial del ser humano», dice Matthew Crawford, profesor de la Universidad de Virginia. «Desde pequeños aprendemos sobre el mundo manipulándolo, haciendo cambios en él y viendo cómo responde a esos cambios».

Actualmente, gracias a las nuevas tecnologías, acceder al arte moderno es más sencillo que nunca. Representa el nexo entre el mundo digital y el físico, donde la tecnología convierte diseños digitales en artefactos físicos. Ahora la capacidad para programar es tan valiosa como la habilidad con las manos, pero su inseparable combinación nos obliga a volver a analizar el significado del término maestría. Puede que el creador siga teniendo herramientas de labrado y tallado tradicionales en su caja de herramientas, pero probablemente también tendrá herramientas de corte, tallado y perforado controladas por ordenador. Estos nuevos creadores lo mismo te programan un robot que te tejen un suéter.

«El arte no tiene por qué ser un objeto único», dijo Matt Clayson, Director de Detroit Creative Corridor. «Es algo que se puede duplicar y producir en masa sin que pierda sus valores intrínsecos. Cuenta una historia sobre la persona que lo ha diseñado y creado, pero es algo que puede llegar a un mercado amplio. Eso es lo bonito de lo que las tecnologías aportan a este movimiento».

El arte se está convirtiendo en un gran negocio.

### Arte en el espacio de trabajo

Aunque puede que no sea ninguna sorpresa, el mobiliario es la categoría más popular de Etsy, pero cuando se busca mobiliario para el espacio de trabajo, hay una notable carencia de arte. Muchos espacios de trabajo están diseñados con un enfoque pragmático y pueden tener un aspecto utilitario. Si se incluye arte, se hace de manera frugal y no muy democrática, y se hace fundamentalmente en espacios dedicados al aprendizaje.

«El arte puede combinar la utilidad y la belleza para convertirse en una alternativa distinta a los objetos producidos en masa», explica Lew Epstein, Director General de Coalesse. «El rol del arte en el espacio de trabajo puede combinar la selección refinada de materiales, o una mezcla perfecta de maquinado digital y trabajos manuales. En este rol, el arte se convierte en un medio dinámico que se pueda aplicar para personalizar el espacio de trabajo y expresar valores culturales, lo que, en última instancia enriquece nuestros entornos y experiencias de trabajo».

Según Epstein, Coalesse considera el arte moderno como un sustantivo y un verbo. Es un sustantivo cuando el arte se identifica como un objeto útil. Y es un verbo cuando esa utilidad se impregna en una solución replicable o personalizable que refleja una capacidad distinta y la marca de su creador. De cualquier modo, el arte sigue siendo un tema central de la marca Coalesse.

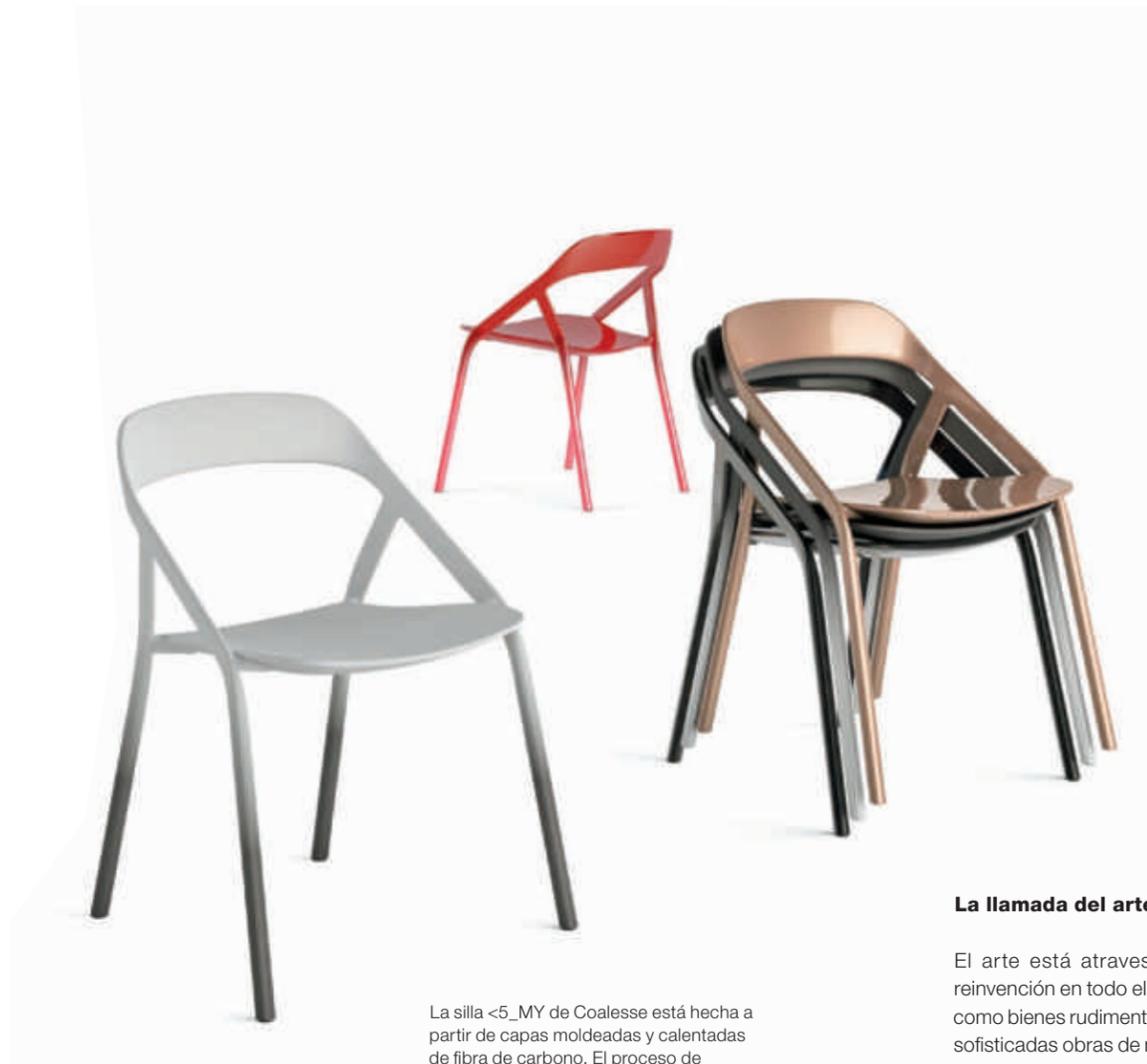
«Somos una marca que intenta materializar ideas ingeniosas», dice John Hamilton, director de diseño de Coalesse. «Estamos experimentando con la idea de que ahora el arte consiste en combinar nuevos materiales, tecnologías y métodos que mezclan trabajo manual con trabajo mecanizado. Pretendemos dominar esta nueva manera de hacer las cosas».

«ESTAMOS EXPERIMENTANDO CON LA IDEA DE QUE AHORA EL ARTE ES UNA COMBINACIÓN DE NUEVOS MATERIALES, TECNOLOGÍAS Y MÉTODOS QUE MEZCLAN TRABAJO MANUAL CON TRABAJO MECANIZADO».

John Hamilton  
Director de Diseño de Coalesse

Tomemos como ejemplo la silla <5\_MY, uno de los productos más recientes de Coalesse. No deje que el nombre le confunda, esta silla es cosa seria. Aunque pesa menos de 2,3 kilos, puede aguantar más de 135 kilos. Esto se debe a que está hecha de capas moldeadas y calentadas de fibra de carbono, uno de los materiales adoptados recientemente por la industria mobiliaria. El nuevo proceso de fabricación incluye mucho trabajo manual que complementa a las fases mecanizadas. «Está creada y acabada a mano», afirma Hamilton. «Parece que acaba de salir de un molde, pero está hecha a mano en casi todas sus dimensiones, desde el diseño digital hasta el producto final. Mediante otra forma de diseño digital, estamos experimentando con una nueva aplicación de color que puede ayudar a los clientes a visualizar y a participar en los últimos pasos de creación de las sillas <5\_MY. Esta nueva experiencia puede incluir simplemente la selección de un color estándar, personalizar un color (PMS) o aplicar el color de una foto tomada con el teléfono móvil. Estas combinaciones tienen como fin descubrir nuevas maneras de acabar con los límites establecidos del arte moderno y llevarlo más allá».

De este modo, el arte puede extenderse más allá del producto final, explica Epstein. Es una manera de hacer que otras personas participen en este viaje creativo. El resultado es una experiencia ampliamente satisfactoria, llena de historias y opciones.



La silla <5\_MY de Coalesse está hecha a partir de capas moldeadas y calentadas de fibra de carbono. El proceso de fabricación incluye mucho trabajo manual en el montaje y acabado de cada componente mecanizado empleado para producir cada silla.

### La llamada del arte

El arte está atravesando un gran período de reinención en todo el mundo. Desde su patrimonio como bienes rudimentarios hechos a mano hasta las sofisticadas obras de museo, el arte es actualmente un movimiento que llega a múltiples categorías y, en última instancia, a nuestra vida laboral. Su expresión moderna combina con habilidad un ingenioso trabajo manual con la precisión de las máquinas, combinando lo digital con lo físico para producir y reproducir obras tan útiles como hermosas.

En el espacio de trabajo, el arte es un antídoto para la expresión impersonal de individualidad y un homenaje a la creatividad. Si marcas como Coalesse siguen al frente del estudio de nuevos materiales, tecnologías y métodos de fabricación, el arte seguirá evolucionando de manera natural y ofrecerá más experiencias inspiradoras al espacio de trabajo en las próximas décadas.

Bienvenidos al mundo de los creadores del siglo XXI. 

# EL DILEMA DEL CRECIMIENTO

**Crear espacios centrados en las personas en medio de continuos cambios**

## DE UN VISTAZO

### Problema

Los mercados que crecen rápidamente, como es el caso de la India y China, presentan numerosos retos tanto para las empresas globales como para las empresas locales ambiciosas. El tipo de trabajo que realizan muchas empresas es cada vez más sofisticado, lo que hace vital la creación de espacios de trabajo que les permitan mantener felices y productivos a sus trabajadores. Pero las lagunas en la infraestructura, la limitación de los recursos y los constantes cambios, pueden hacer de esta una tarea complicada.

### Insight

Ahora que las empresas de los mercados de rápido crecimiento pasan de trabajos basados en tareas a funciones de mayor valor, como puede ser la ingeniería de procesos, la flexibilidad y adaptabilidad de los espacios de trabajo es crítica. Las oficinas que facilitan la colaboración, proporcionan a los trabajadores la sensación de disfrutar de un espacio personal y ofrecen un respiro con respecto a la ajetreada vida de la ciudad que pueden marcar una gran diferencia a la hora de retener a sus trabajadores y crear una cultura corporativa productiva y positiva.

### Medida

Para mejorar el bienestar de los trabajadores incluso en un espacio de trabajo con una densidad muy alta, hay que comenzar por ofrecer pequeñas funcionalidades que permitan a las personas personalizar sus espacios, cambiar de posición en una mesa bench, guardar sus efectos personales y sentir que tienen el control. Una «tipología» de diferentes tipos de espacios puede estimular la creatividad y fomentar el trabajo en equipo, y un diseño de oficinas que aplique un enfoque «modular» puede garantizar la flexibilidad en un contexto de constantes cambios.

Cuando Accenture, el gigante de consultoría tecnológica, se estableció hace ya más de dos décadas en la India, los directores se centraban principalmente en los costes. La competitividad de los precios en el sector era feroz, donde nuevas compañías locales, como Infosys, comenzaban a desafiar a las grandes internacionales.

Pero la competitividad por los mejores trabajadores también era intensa. Accenture sabía que tenía que esforzarse más para atraer y retener a los mejores trabajadores. Su espacio de trabajo, evolucionado y progresista, jugó un papel clave en esta tarea.

«Los primeros años, lo único que teníamos para competir era la remuneración», dice Patrick Coyne, director global de soluciones para el espacio de trabajo de Accenture. «Después nos dimos cuenta de que necesitábamos ir más allá si queríamos que estas personas se quedasen con nosotros. Eso nos hizo trabajar duro para crear una «experiencia de trabajador», es decir, cómo podíamos crear comunidad y una sensación de conexión».

La experiencia de Accenture es cada vez más común en los duros y cambiantes entornos empresariales de la India, China y otros mercados en expansión del mundo. Con sus economías en pleno boom, sus poblaciones de trabajadores bien educados y sus consumidores prósperos, estos países están reordenando el mapa de economía global y forzando a empresas de todos los sectores a replantearse sus estrategias.

## Mercados en expansión actuales

Se definen como países o regiones cuyas economías se expanden a un ritmo mayor al de la media mundial, y cuyo tamaño es lo suficientemente grande como para representar al menos el 1% del producto interior bruto mundial.



- |           |               |
|-----------|---------------|
| Brasil    | Turquía       |
| México    | Oriente Medio |
| Israel    | China         |
| Nigeria   | India         |
| Polonia   | Indonesia     |
| Rusia     | Corea del Sur |
| Sudáfrica |               |



## ¿QUÉ ES UN MERCADO EN EXPANSIÓN?

Por lo general, se denominan mercados en expansión aquellos países o regiones cuyas economías se expanden a un ritmo mayor al de la media mundial, y cuyo tamaño es lo suficientemente grande como para representar al menos el 1% del producto interior bruto mundial. También tienen un entorno comercial favorable, con una infraestructura física y financiera suficiente como para resultar atractivos a inversores de otros países. En Asia forman parte de este grupo países como Corea del Sur e Indonesia, junto con los dos gigantes de la región: la India y China. México, Brasil, Turquía y varios países de Europa del Este también encajan dentro de esta definición.

La aparición de estos dinamos económicos ha modificado el paisaje de los negocios multinacionales, complicando sus desafíos y creando nuevas oportunidades al mismo tiempo. Las empresas que antaño veían los países en vías de desarrollo principalmente como una fuente de mano de obra barata, ahora desvían actividades de mayor nivel a lugares como la India y China y pasan sus operaciones más básicas, como los centros de atención telefónica a lugares más baratos, como Filipinas. Mientras tanto, las empresas locales trepan por la cadena de valor, pasando en muchos casos de ser subcontratas a auténticos competidores globales en campos que van desde la ingeniería de software hasta la publicidad.

**Este artículo analiza las fuerzas específicas de mercados en expansión que afectan a China y la India actualmente.**

## ¿Qué está pasando?

84%

de la población mundial reside en economías emergentes actualmente

600 millones

En los próximos 10 años China añadirá 400 millones de personas a su población urbana y la India más de 200 millones

70%

Para el año 2030 hasta un 70% de la población estimada de la India podría ser de clase media

400 kilómetros

La India tendrá que añadir entre 350 y 400 kilómetros de vías ferroviarias metropolitanas y metros al año para hacer frente a la demanda

## LOS DESAFÍOS

Investigadores de Steelcase han finalizado recientemente un estudio detallado en la India y China para comprender mejor los desafíos únicos que presenta el trabajar en mercados en expansión. El equipo identificó tres fuerzas amplias que están teniendo un enorme impacto en los negocios y el trabajo.

### Vacíos en la infraestructura

#### Servicios. Sistemas. Experiencia.

Están los vacíos evidentes en la infraestructura, como el transporte y los servicios, pero también existen otro tipo de vacíos, como son la falta de una burocracia y unos sistemas legales fiables. La infraestructura física, como son las carreteras y los puentes, es esencial para transportar las mercancías a costes reducidos. También es un requisito previo el proporcionar medios de transporte eficaces para llevar a la gente al trabajo y de vuelta a casa. Según un estudio de McKinsey & Company, la India tendrá que añadir entre 350 y 400 kilómetros de vías ferroviarias metropolitanas y metro al año tan solo para poder hacer frente a la demanda. Accenture ha creado su propia flota de autobuses privada para transportar a sus trabajadores hasta el trabajo.

Un sistema eléctrico inestable, procesos de planificación y códigos de construcción arbitrarios o inadecuados, sistemas jurídicos poco fiables y un acceso a Internet y a otros servicios de comunicaciones de mala calidad son solo algunos de los muchos problemas de infraestructura que pueden acabar hasta con los planes más cuidadosamente diseñados de cualquier empresa. Además, la falta de datos de calidad y de información sobre el mercado no logran otra cosa que aumentar la incertidumbre.

### Tasa de crecimiento

#### Población. Cambios. Oscilaciones.

En segundo lugar, el ritmo sin precedentes de urbanización de la India y China está generando unos desafíos impredecibles. En los próximos 10 años China va a añadir 400 millones de personas a su población urbana y la India va a añadir más de 200 millones.

El crecimiento también procede de una floreciente clase media. Para el año 2030 hasta un 70% de la población estimada de la India podría ser de clase media. En este grupo estarán cientos de millones de miembros de la generación Y, que «nunca han estado expuestos a los tipos de problemas que tienen sus padres», afirma Elise Valoe, Investigadora de Steelcase. La generación Y de China tiene unas ganas enormes de ver un cambio, en especial ahora que el país interactúa cada vez más con el resto del mundo. Según Valoe, este sector demográfico, que ha estado expuesto a los artículos de consumo en lugar de a una enorme tensión política, es optimista.

### Recursos limitados

#### Tiempo. Presupuesto. Espacio. Trabajadores preparados.

En tercer lugar, existe una falta de recursos. El feroz entorno competitivo hace que en el mejor de los casos los márgenes sean reducidos, y el compromiso de reducir los costes está incrustado en el ADN de demasiados directores locales. Nadie va a tirar el viejo mobiliario ni a cambiar de oficina por el simple hecho de que su espacio de trabajo esté cada vez más abarrotado. A menudo, los directores tienen demasiadas cosas entre manos y poco tiempo para hacer nada que no sea absolutamente necesario. Al mismo tiempo, al menos en lo que respecta a las multinacionales, esos mismos directores tienen que hacer malabares para conservar los valores y estándares globales de la empresa y mantener a raya los costes al mismo tiempo.

«Existen roces entre la idea local y la idea global de cómo hacer las cosas», afirma Scott Dorn, director administrativo retirado de operaciones de propiedades globales de General Electric.

La competencia por los trabajadores mejor preparados en los mercados en expansión es brutal. La población activa de la India está creciendo rápidamente (en los próximos 25-30 años, podría ser igual a la población total de los Estados Unidos), pero sigue habiendo una gran demanda de titulados universitarios con conocimientos técnicos y dominio del inglés. China tiene una dinámica demográfica distinta: El envejecimiento de su población hará que en 2020 el país experimente una escasez de 23 millones de trabajadores altamente cualificados, según McKinsey, a pesar de todos los programas formativos y educativos que ofrecen. En estos dos países, las investigaciones de Steelcase demuestran que una de las grandes preocupaciones de los empresarios es atraer y retener a trabajadores cualificados.

Además, los sectores inmobiliarios de China y la India están experimentando grandes limitaciones. Siete de los diez mercados inmobiliarios más caros están en Asia. Como resultado, las empresas que operan en mercados de expansión disponen de poco espacio y plantillas de gran tamaño, lo que reduce su capacidad para crear espacios de trabajo eficaces y les obliga a tomar decisiones duras sobre cómo maximizar el espacio.

## EL CAMBIO EN LA COMBINACIÓN Y EL TIPO DE TRABAJO

A menudo, cuando los occidentales piensan en el trabajo que se lleva a cabo en las oficinas de la India y China, suponen que todo gira en torno a centros de atención telefónica y producción en cadena. Sin embargo, a pesar de que en estos mercados siguen operando centros de atención telefónica, muchas empresas están comenzando a realizar tareas más sofisticadas ahora que hay disponible un mayor número de trabajadores altamente cualificados. Por ejemplo, Accenture en la India ha pasado de tener un centro de atención telefónica a realizar actividades más complejas, como son la analítica y el desarrollo de software.

«Existe un aumento en el desarrollo de productos locales, lo que está dando lugar a una nueva demanda de trabajadores más creativos, preparados y con mayores conocimientos, y está modificando los comportamientos en el trabajo. Las empresas ya no solo luchan por optimizar su eficacia, sino también por aumentar su experiencia en lo relativo a la creatividad. La combinación y el tipo de trabajo que se está llevando a cabo en este tipo de mercados está variando, lo que tiene enormes implicaciones en lo que respecta al espacio de trabajo», explica Valoe.

El estudio de Steelcase permitió identificar cuatro tipos organizativos: Tarea, Proceso, Funcional, Matriz (para ver una explicación detallada de cada tipo, vea la siguiente página).

Aunque para muchas empresas de mercados en expansión el principal objetivo sigue siendo lograr la excelencia en las tareas y los procesos que realizan, la naturaleza del trabajo puede cambiar a un ritmo sorprendente. De hecho, independientemente del tipo de trabajo que lleve a cabo una empresa u oficina específica, todas se enfrentan al reto de tener que hacer frente a cambios constantes tanto a nivel individual como organizativo. Esto somete al espacio de trabajo a unas exigencias enormes. Comprender la naturaleza del trabajo que se lleva a cabo permitirá a las organizaciones crear entornos de trabajo que les ayuden a ser más competitivos.



### Tipos organizativos

#### ORGANIZACIÓN BASADA EN FUNCIONES

Aquellas organizaciones que se centran en estimular la creatividad y disciplina necesarias para que las unidades de negocios o empresas locales se conviertan en competidores mundiales o para que sirvan como centros mundiales de excelencia para funciones de negocio específicas.

#### DESAFÍOS

La falta de trabajadores especializados limita la experiencia y el crecimiento del negocio.

#### FACTORES

Aumento de la experiencia, retención de trabajadores cualificados y soporte de múltiples modos de trabajo.

#### OBJETIVO DEL ESPACIO DE TRABAJO

**Ofrecer el soporte necesario a los trabajadores más competentes**

#### ORGANIZACIÓN BASADA EN TAREAS

Aquellas organizaciones centradas en optimizar los costes para ser un recurso viable para servicios y procesos de negocios relativamente sencillos, como es el caso de los centros de atención telefónica.

#### DESAFÍOS

Es difícil conseguir la participación activa de los trabajadores mediante tareas repetitivas.

#### FACTORES

Enorme atención al coste por persona, puestos de trabajo muy atestados, baja motivación de los trabajadores y constantes cambios de personal.

#### OBJETIVO DEL ESPACIO DE TRABAJO

**Aumentar el compromiso de los trabajadores**

#### ORGANIZACIÓN BASADA EN MATRIZ

Aquellas organizaciones centradas en convertirse en una empresa realmente integrada que pueda aprovechar oportunidades en todo el mundo y gestionar equipos multiculturales distribuidos muy colaborativos.

#### DESAFÍOS

La complejidad del trabajo distribuido globalmente limita la velocidad y la agilidad.

#### FACTORES

Colaboración distribuida, control y mando jerárquicos y un flujo de información bajo o limitado.

#### OBJETIVO DEL ESPACIO DE TRABAJO

**Generar confianza**

#### ORGANIZACIÓN BASADA EN PROCESOS

Aquellas organizaciones centradas en convertirse en una fuente de experiencia eficaz y de alta calidad en áreas como ingeniería, procuración y analítica.

#### DESAFÍOS

Las impredecibles condiciones de trabajo impiden obtener resultados de calidad de manera consistente.

#### FACTORES

Tener que formar rápidamente a una plantilla de gran tamaño, lograr que evolucionen los equipos y procesos de trabajo y lidiar con las interrupciones imprevistas.

#### OBJETIVO DEL ESPACIO DE TRABAJO

**Lograr flexibilidad**

## CAMBIANDO EL ESTEREOTIPO

Podría parecer que el estereotipo del centro de atención telefónica no deja mucho espacio para la creatividad en lo que se refiere al diseño de las oficinas: unas oficinas atestadas, con líneas y más líneas de puestos de trabajo idénticos ocupados por trabajadores reemplazables. Pero incluso un centro de atención telefónica tiene una sociología compleja, y los pequeños detalles a la hora de diseñarlo y administrarlo pueden marcar la diferencia entre un centro eficaz y productivo y uno que tiene que hacer frente a una plantilla poco motivada y que cambia constantemente. Un operario feliz y comprometido de un centro de atención telefónica va a ofrecer un servicio mucho mejor que un operario deprimido y alienado.

«Captar y retener a trabajadores es algo en lo que pensamos a diario», dice Bruce Bungaard, director de bienes inmuebles de United Health Group, que tiene un gran volumen de operaciones de atención telefónica en China. «El diseño general, la calidad de la entrega y los servicios afectan en gran medida a la percepción que tienen los trabajadores de sus entornos de trabajo. Nuestro objetivo es desarrollar un entorno de trabajo de oficina flexible y adaptable que ofrezca el soporte necesario a las empresas a las que servimos durante todo el período de alquiler».

Aun así, él cree que las empresas «tienen que tener cuidado cuando se acercan a la zona en la que la reducción del capital comienza a reducir la competitividad de la compañía». Por ponerlo de otra manera, la clave reside en lograr que el centro de atención telefónica sea más agradable y productivo sin que sea más caro.

Uno de los principales retos de un centro de atención telefónica atestado es permitir que los trabajadores adopten lo que los investigadores de Steelcase han identificado como un modo de trabajo crucial para muchas empresas que operan en mercados en expansión, que es la colaboración en díadas o vis a vis. Si un operario de centro de atención telefónica está teniendo problemas con un cliente, puede girarse para pedir ayuda a un gerente o a un compañero más experimentado, que podría ayudarlo con solo deslizar su silla hasta el operario. Mientras más cómodo sea físicamente para todos, mejor.



## Uno de los principales retos en un centro de atención telefónica atestado es permitir la colaboración en díadas o vis a vis.

La colaboración en díadas también es fundamental para operaciones más sofisticadas que se centren en la excelencia de los procesos, como es el caso del centro de ingeniería de Cummins Inc. en la India. Ahí los trabajadores procesan resultados de análisis de motores para otros grupos de ingeniería de Cummins de todo el mundo; es fundamental que el flujo de trabajo sea eficaz, preciso y predecible.

Al contrario que el trabajo en un centro de atención telefónica, ingenieros y analistas trabajan juntos en pequeños equipos, con un supervisor en la misma mesa bench. Pero la colaboración informal vis a vis sigue siendo muy habitual, lo que refleja la tensión sana que existe entre la necesidad de administrar eficazmente un proceso exigente y complejo y de tener la flexibilidad necesaria para resolver los problemas de forma eficaz.

A menudo, los equipos de Cummins necesitan estar en contacto con compañeros de todo el mundo, lo que crea otro conjunto de requisitos más para el espacio de trabajo: el de fomentar las conexiones a escala global. Además, los equipos crecen, se reducen o cambian con frecuencia en función del proyecto que estén realizando, lo que hace necesaria una gran flexibilidad en lo relativo a las configuraciones de oficina.

Mahendra Bangalore, director general de información de Willis Processing Services (la India), una unidad de la correduría de seguros internacional Willis Group, dice que los titulados universitarios que contrata la empresa quieren un espacio de trabajo «alegre, claro y colorido». «Queremos que tengan la sensación de tener unas ganas enormes de acudir a su puesto de trabajo hoy, mañana y pasado», añadió.

Willis está inmerso actualmente en el desarrollo de una nueva sede de 12.000 m<sup>2</sup> que podría servir como modelo para las oficinas de todo el mundo. En la nueva oficina algunos espacios se han diseñado específicamente para realizar actividades de colaboración formal e informal.

Otro aspecto fundamental del diseño, dice Bangalore, es que todos los espacios tienen que ser multifuncionales y fáciles de reconfigurar. La mayoría de las oficinas realizan dos o tres turnos cada día y la mezcla de trabajo evoluciona constantemente, por lo que la flexibilidad es crucial. Se está probando todo, desde paredes plegables hasta tipos especiales de tomas eléctricas, como parte del intento por crear una «plantilla para las futuras oficinas» que incorpore tecnologías y «design-thinking» de última generación. También se intentarán reproducir los techos altos y la iluminación natural de la sede actual de la compañía con el fin de crear un entorno agradable y reforzar al mismo tiempo los valores relativos a transparencia, apertura y a la eliminación de los cubículos tradicionales.



## INSPIRAR Y MOTIVAR A LOS TRABAJADORES

Para aquellas organizaciones que luchan por alcanzar la excelencia en sus funciones, sus principales activos son los trabajadores del conocimiento altamente cualificados. El reto de estas empresas está en lograr que sus principales trabajadores no solo estén cómodos y sean productivos, sino que además se encuentren inspirados y muy motivados. «Las habilidades, experiencia y opiniones individuales de los trabajadores son fundamentales para establecer la excelencia funcional del negocio», afirma Valoe. «Mantener inspirados a los trabajadores es tan importante como mantenerlos motivados».

La cadena de televisión Tata Sky, una agrupación de empresas entre el conglomerado hindú Tata y Sky Television de Fox, creó un espacio para los 190 trabajadores de su sede en el que se incluyen áreas para jugar y relacionarse. Su ortodoxo plano circular da la sensación de apertura, donde la marca de la empresa se muestra de manera prominente. El resultado fue un espacio vibrante diseñado para fomentar la creatividad y las interacciones espontáneas y que inculca al mismo tiempo un amplio sentido de orgullo por la compañía.

Para no quedarse atrás ante los continuos cambios, las empresas deben comenzar a integrar diferentes tipos de espacios de trabajo para proporcionar a sus trabajadores el soporte que necesitan. «A medida que estos mercados en expansión maduran, el espacio de las oficinas también debe madurar y adaptarse», afirma Jason Heredia, Vicepresidente de Marketing de Steelcase para la región de Asia-Pacífico.

Pero uno de los principales obstáculos a la hora de proporcionar espacios de trabajo diversos es la densidad, un hecho primordial de la vida en Asia que a menudo afecta a las condiciones de trabajo dentro de las oficinas, sino también a las experiencias diarias de los trabajadores fuera de ellas. «Los desafíos diarios a los que se enfrentan los trabajadores tan solo para lograr llegar al trabajo pueden crear nuevos problemas en el espacio de trabajo», indica Heredia, refiriéndose a los largos y estresantes desplazamientos y a las difíciles condiciones de vida. La oficina, afirma, puede ser una especie de santuario para los trabajadores, en comparación con los desafíos diarios a los que se enfrentan en la vida, por lo que es especialmente importante «humanizar la densidad».

En gran parte de la India, por ejemplo, el transporte público puede ser una pesadilla y la seguridad personal es muy preocupante. Por tanto, una compañía que desee que sus trabajadores sean felices y estén motivados, tiene que preocuparse por su experiencia; no solo desde que entran al espacio de trabajo, sino desde que salen de sus casas.

También tienen que reconocer que es posible que esos trabajadores, al contrario que los trabajadores europeos, no tengan el lujo de poder elegir dónde trabajar. Aunque en algunas partes del mundo los trabajadores pueden buscar una cafetería cercana donde reunirse con compañeros o pensar, la realidad en los mercados en expansión es que esos lugares puede que no existan o que sea difícil llegar a ellos al tener que cruzar una carretera de seis carriles, una opción nada factible para tomar un breve descanso. En las nuevas instalaciones del grupo Willis, el comedor de la compañía se está diseñando para que en él se puedan celebrar reuniones informales y de trabajo (una especie de Starbucks interno).

**«La oficina puede ser una especie de santuario para los trabajadores».**

Jason Heredia  
Vicepresidente de Marketing  
de Steelcase para la región  
de Asia-Pacífico

## DISEÑO DE OFICINAS: UN CATALIZADOR PARA EL CAMBIO

El 84% de la población mundial reside en economías emergentes actualmente. Las oportunidades que estos mercados brindan son ilimitadas, pero los desafíos son sobrecogedores. Y aunque hay muchas cuestiones de mercado que las empresas no pueden controlar ni afectar en lo más mínimo, hay muchas estrategias que pueden implementar las empresas para prosperar en condiciones volátiles. Una de esas estrategias es la de diseñar el espacio de trabajo como un catalizador para el cambio. Si el espacio de trabajo se crea con el fin de ofrecer el soporte necesario para el tipo de trabajo que las personas tienen que hacer tanto hoy como el día de mañana, puede fomentar la eficacia y la creatividad y animar a las personas a trabajar al máximo de sus posibilidades, desarrollar su potencial y ayudar a prosperar a la organización para la que trabajan. 



## LA REALIDAD

CAMBIOS CONTINUOS    RECURSOS LIMITADOS    OSBTÁCULOS INFRAESTRUCTURALES

Estas son tres formas generalizadas mediante las que el espacio de trabajo puede hacer frente a estos retos:

- 1. Mejorar el bienestar de los trabajadores incluso en los espacios de trabajo con alta densidad.**
- 2. Crear una tipología de espacios en un espacio limitado.**
- 3. Proporcionar la máxima flexibilidad frente a unas demandas que cambian constantemente y a unos recursos limitados.**

# 1 MEJORAR EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES INCLUSO EN LOS ESPACIOS DE TRABAJO CON ALTA DENSIDAD

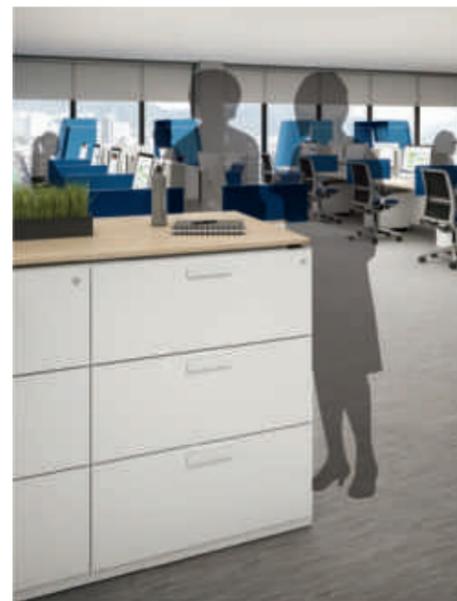
Para mantener motivados a los trabajadores, es fundamental que el espacio de trabajo sea diseñado para satisfacer sus necesidades físicas, cognitivas y emocionales. Esto es cierto en los entornos de trabajo de cualquier lugar, pero es incluso más necesario en los mercados en expansión, donde las expectativas de los trabajadores son mayores, ya que tienen que luchar por mantener el ritmo de los rápidos cambios que se producen a su alrededor.

«Hoy en día el trabajo es muy exigente tanto a nivel físico como cognitivo y los entornos de trabajo deberían diseñarse para ayudar a las personas a hacer frente al estrés que esto genera», dice Michael Held, director de diseño de Steelcase para la región de Asia-Pacífico. «Puede que usted no pueda reducir la densidad del espacio, pero puede hacer cosas que mejoren la experiencia de las personas que trabajan en él». Por ejemplo, en los centros de atención telefónica, un simple espacio al final de una mesa bench puede proporcionar a los trabajadores un lugar donde poner sus cosas y esperar al cambio de turno con mayor comodidad.

Conceder a las personas una sensación de comodidad y control en sus espacios de trabajo individuales también sirve para mejorar la experiencia, afirma Held. En un centro de atención telefónica, algo tan pequeño como una pizarra para rotuladores situada en la mesa de los trabajadores donde estos puedan escribir listas o un rótulo con su nombre en la silla puede aportar una sensación de orden y propiedad. De hecho, disponer de espacio para guardar una mochila o cambiarse de zapatos puede ser especialmente importante cuando la oficina (aunque esta esté atestada) es un hogar lejos del hogar para trabajadores con largos turnos y que invierten mucho tiempo en los desplazamientos hasta el trabajo.

Agregar algunos elementos que proporcionen privacidad al espacio también puede ayudar a humanizar la densidad. Según Held, estos delimitadores no tienen que ser físicos o siquiera visuales. «Algo tan sencillo como un pequeño biombo entre las personas de una mesa bench puede proporcionar la sensación de tener su espacio personal. Permitir a las personas que personalicen su espacio de trabajo, aunque solo sea un poco (con un panel donde poner las fotos de amigos y familiares, ofreciéndoles opciones sobre cómo colocarse en sus puestos de trabajo), también puede humanizar hasta los espacios muy atestados».

Held también recomienda proporcionar opciones a los trabajadores para que cambien de postura durante el día, como inclinarse, sentarse y ponerse de pie, lo cual es fundamental para el bienestar físico y cognitivo y para ayudar a los trabajadores a permanecer concentrados y motivados. Proporcionar mucha luz natural siempre crea un mejor ambiente.

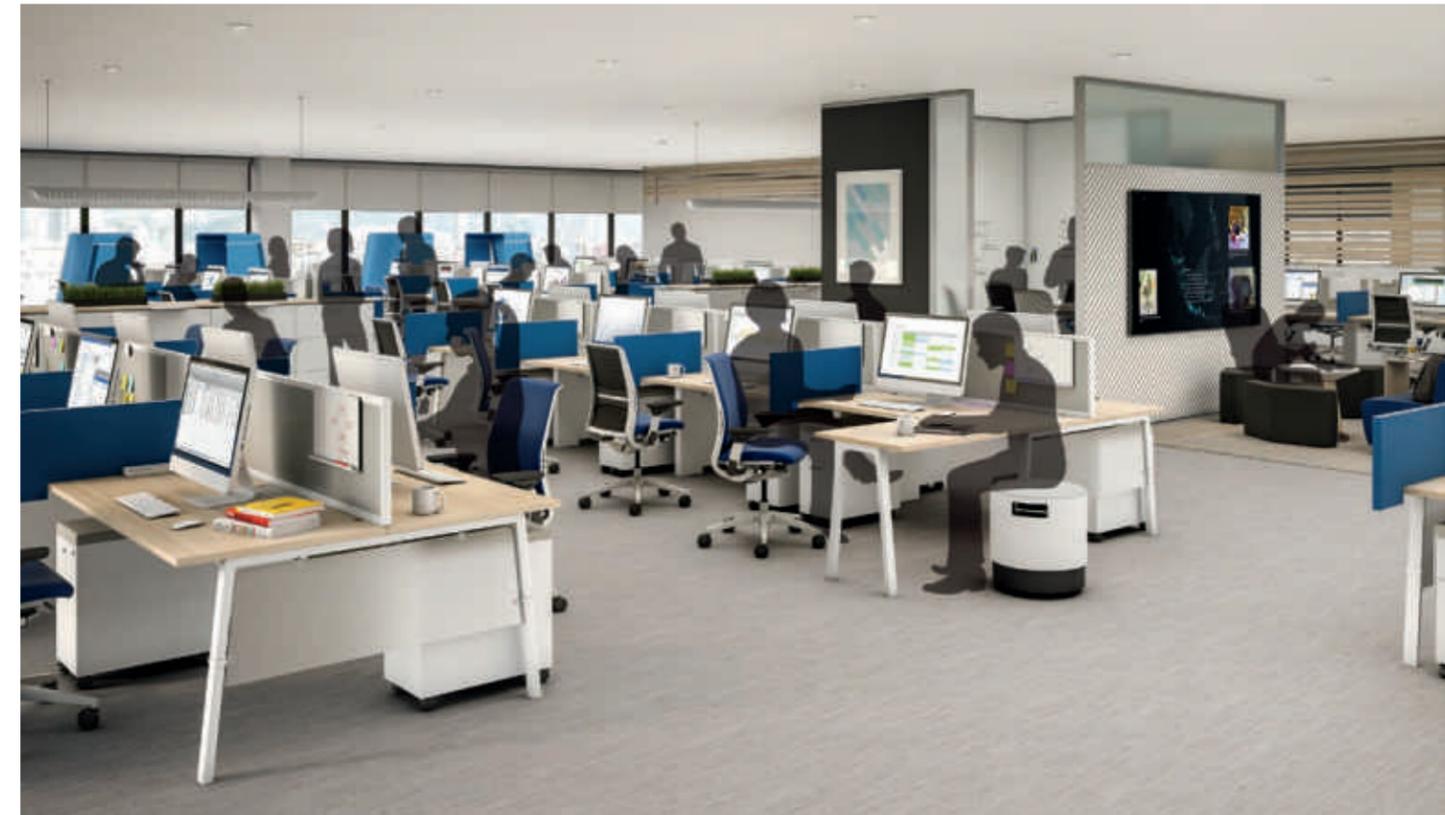


Coloque estratégicamente zonas donde los trabajadores puedan permanecer de pie para aprovechar el impulso natural del ser humano de estar de pie con el fin de fomentar las relaciones sociales y cree áreas donde se puedan reunir brevemente.

Para obtener más información sobre el bienestar en el espacio de trabajo. **Vea la revista 360, Bienestar: Un factor que afecta a los resultados de la compañía**



Perfeccione la colaboración en persona y en remoto para ayudar a los equipos distribuidos a sentirse igual y generar confianza. Incorpore entornos que fomenten los cambios de postura y ayuden a los usuarios a permanecer motivados.



Integre a los líderes en el espacio abierto para acelerar la resolución de problemas y fomentar la compartición de conocimientos.

## 2 CREAR UNA TIPOLOGÍA DE ESPACIOS EN UN ESPACIO LIMITADO

Un rango de espacios que proporcionen opciones a los trabajadores para distintos modos de trabajo puede fomentar el bienestar individual de los trabajadores (y por consiguiente mejorar la capacidad de retención) y permitir alcanzar otros objetivos de la empresa.

Pero esta tipología tiene un aspecto muy distinto en mercados en expansión de alta densidad, por el simple motivo de que hay menos espacio disponible. «La idea de un espacio de un solo uso es un lujo demasiado caro en una cultura de alta densidad», afirma Held. «Cuando el espacio es realmente reducido, una tipología de espacios se limita a menos m<sup>2</sup>, por lo que cada uno debe desempeñar más funciones. Los espacios deben diseñarse para que sean multiuso».

Un entorno de trabajo bench, por ejemplo, puede diseñarse para que permita realizar trabajos individuales y colaborativos.

«Una mayor superficie no hace que un espacio sea mejor», destaca Held. «La optimización del espacio y de las adyacencias son los factores críticos a tener en cuenta». Para los gerentes, los espacios individuales deben permitir la orientación de los trabajadores vis a vis. E incluso en el caso de que un gerente se encuentre en la misma mesa bench que los trabajadores, una mesa un poco más grande, una segunda superficie de trabajo, un área de almacenamiento mayor o una segunda silla para el trabajo colaborativo pueden ayudar a transmitir la posición superior del gerente (en China y la India, la jerarquía sigue siendo un factor importante) y acelerar el aprendizaje.

Un espacio adicional y abierto al final de una mesa bench también puede proporcionar un área natural donde mantener conversaciones informales o colaborar vis a vis.

Los entornos informales pueden ser especialmente importantes para el trabajo creativo: en las oficinas de la agencia publicitaria Ogilvy & Mather de Mumbai, una antecocina es el lugar donde los trabajadores celebran los cumpleaños y se relacionan, algo fundamental para la cultura de la empresa. Los equipos pequeños también usan este espacio para colaborar de manera informal y existe una sensación de libertad y dinamismo en la oficina.



Incluya zonas con delimitadores apantallados donde los trabajadores puedan concentrarse a solas o tener conversaciones vis a vis sin tener que utilizar superficies valiosas. Estos espacios pueden ubicarse por las instalaciones para proporcionar a los equipos áreas donde puedan colaborar cuando lo necesiten.



Diseñe los espacios para que sean multiuso: Utilice las áreas de recepción, los vestíbulos y las cafeterías como espacios donde los trabajadores puedan relacionarse y colaborar de manera informal.



Cree una zona para el trabajo que requiera concentración mediante mesas bench. El accesorio de rail integrado libera las superficies quitando elementos como los monitores.

Esto también permite las relaciones vis a vis en el espacio individual, lo que fomenta la solución diligente de problemas entre compañeros.

### 3 PROPORCIONAR UNA MÁXIMA FLEXIBILIDAD FRENTE A UNAS DEMANDAS QUE CAMBIAN CONSTANTEMENTE Y A UNOS RECURSOS LIMITADOS

El factor crítico definitivo a la hora de diseñar espacios en expansión es la flexibilidad. ¿Cómo puede el espacio ayudar a las organizaciones a responder a procesos empresariales que cambian constantemente, a las evolutivas necesidades del trabajo y a unas amplias plantillas? El rápido crecimiento y los cambiantes patrones de trabajo hacen que sea imperativo que los cambios en la oficina se puedan hacer rápida y fácilmente sin tener que empezar de cero.

Según Held, la clave es la flexibilidad o modularidad. Las estructuras modulares, hechas de componentes que se pueden reconfigurar fácilmente, hacen que sea sencillo cambiar los espacios para que se adapten a unas evolutivas necesidades empresariales. Por ejemplo, las soluciones tipo bench que le permiten agregar o quitar elementos sin tener que mover las unidades bench de base permiten hacer los cambios rápidamente. Se pueden añadir extensiones de superficie de trabajo y biombos de privacidad para responder a los cambios en el tamaño del equipo o pasar de trabajo individual a colaborativo.

Los espacios multiuso en los que se puede realizar más de una actividad son también una parte clave de la mezcla. Los entornos de trabajo deberían diseñarse de manera que ayuden a reunir personas, recursos y herramientas de forma que estén cerca los unos de los otros. Esto se conoce como «agrupamiento» y puede fomentar la polinización entre personas, ideas y experiencias mediante espacios que unen.



Diseñe espacios sociales más eficaces y multiuso: integre entornos sociales que fomenten las relaciones y el descanso a lo largo de la jornada. Brinde oportunidades a los trabajadores para que se relacionen con el fin de que aumente la confianza entre ellos y se cree una sensación de comunidad.



Utilice principios de planificación modular: Responda rápidamente a las cambiantes necesidades mediante mesas bench que permiten añadir o quitar elementos fácilmente, sin tener que mover las unidades bench de base. Se pueden añadir extensiones de superficie de trabajo y biombos de privacidad para responder a los cambios en el tamaño del equipo.



Cree entornos de trabajo más dinámicos: Integre espacios informales para equipos en el diseño global con el fin de que se puedan realizar trabajos más complejos y satisfacer la necesidad de colaborar de forma espontánea.

# ACTIVAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

## AUTENTICIDAD. PERSONALIDAD. AGILIDAD. PASIÓN.

Las «startups» tienen de todo esto y además lo tienen a granel, fomentando la innovación, ignorando los límites y aumentando el drástico impacto que los emprendedores tienen en el mercado. Dirigen sus empresas con pasión y transparencia, alimentando un tipo de cultura especial que se ha convertido en la envidia de las organizaciones ya establecidas que buscan la misma energía y ambiente. Las startups son empresas pequeñas y ágiles, y les gusta ser así. Porque aceptémoslo: su cultura única y contagiosa hace que sea fácil lograr que se hagan las cosas.

Pero, ¿qué sucede cuando las empresas más grandes e importantes quieren que sus entornos inspiren atrevimiento, autenticidad y pasión? ¿Cómo pueden conseguir los «intraemprendedores», los líderes de equipos innovadores y los creadores de espacios de las grandes empresas recuperar ese espíritu emprendedor sin verse lastrados por las enormes dimensiones de su empresa?

¿Es posible encender (o reavivar) la llama del espíritu emprendedor, esa sensación de «cultura de empresa startup», independientemente del tamaño de la empresa?

Durante el año pasado, turnstone ha estado haciendo estas preguntas a emprendedores en startups y a intraemprendedores en ecosistemas de organizaciones de gran tamaño. Nuestro análisis de la cultura y su relación orgánica con el espacio de trabajo físico ha dado lugar a observaciones muy interesantes sobre el cambio en los comportamientos.

Esto es lo que estamos aprendiendo sobre los emprendedores que quieren acelerar los resultados de sus empresas sacando partido de su cultura y espacio y sobre los intraemprendedores que quieren reinventar la cultura de su gran organización.

Fusionary, un estudio digital de Grand Rapids, Michigan, personifica la cultura startup ofreciendo a su equipo espacios diferentes.

#### Fomentar las culturas «no corporativas»

Un entorno casual, no corporativo, o lo que llamamos «cultura startup» es un componente muy valorado de innumerables empresas startup. Deja al descubierto las personalidades de sus trabajadores y les permite divertirse y trabajar de la manera que mejor les convenga. Esta cultura se traduce como «informal y no corporativa»: un entorno auténtico y flexible que motiva a los trabajadores y les transmite la sensación de estar haciendo algo importante y de pertenecer a un grupo.

«Creemos que el espacio es una herramienta para crear cultura, motivar a las personas y, con el tiempo, mejorar una marca», dice Kelly Ennis, fundadora y gerente ejecutiva de The Verve Partnership, un estudio de arquitectura de Baltimore centrado en los clientes que se dedica a relacionar conversaciones sobre diseño con oportunidades estratégicas de negocio. Como diseñadora, Ennis reconoce que para lograr una cultura startup hace falta intencionalidad.

«La marca es algo más que un logo en la pared o un determinado color de pintura. Es lo que uno es en el fondo y quizás lo que es más importante, lo que los demás piensan que uno es», dice Ennis. «La cultura y la identidad están muy entrelazadas y ahí es donde arquitectos y diseñadores pueden realmente ayudar mediante el diseño de un espacio que transmita y refleje ambos conceptos de manera equitativa y auténtica».

Sam McBride, propietario de RxBar, en Chicago, reconoce el rol que juegan el espacio, la cultura y la marca en las relaciones con los clientes y el crecimiento de la empresa.

«Nuestras barras de proteínas solo tienen de seis a ocho ingredientes. Son muy limpias y están compuestas únicamente por ingredientes de la máxima calidad. Cuando comenzamos a planificar el diseño de nuestra oficina, queríamos que transmitiese la misma idea que nuestro producto, por lo que creamos un espacio físico muy limpio, moderno y sencillo», explica McBride. «Nuestros clientes pueden ver que para nosotros, la calidad y la simplicidad van más allá del producto. Es algo que se plasma hasta en nuestro entorno. Es auténtico, porque predicamos con el ejemplo».

Un estudio reciente llevado a cabo por turnstone en más de 500 dueños de pequeñas empresas permitió confirmar esta importante relación. Este estudio descubrió que el 80% de los participantes reconocía que el espacio físico jugaba un papel directo a la hora de fomentar una cultura dinámica y que el 90% creía que la cultura no solo es un gran plus, sino un factor que afecta en gran medida al éxito de una compañía.

**«Estás intentando atraer a las personas con algo más que caballetes y una puerta. Son personas que no quieren perder esa ventaja, pero que quieren cierta sensación de organización, de orden. No tiene por qué ser ordenado. Pero que no sea caos».**

Tom Polucci  
Director de Diseño De Interiores de HOK,  
una empresa mundial de diseño, arquitectura, ingeniería  
y planificación urbana

Aunque a menudo las pequeñas empresas comienzan con una oficina con un ambiente que mola, hemos observado que mantenerlo a largo plazo es más complicado, especialmente una vez que las empresas contratan a su décimo trabajador. A medida que los fundadores empiezan a preocuparse sobre el establecimiento de normas, directivas y procedimientos para que el negocio siga marchando sobre ruedas, algunos se encuentran con que las presiones de expandir un negocio de éxito ponen freno a la naturaleza despreocupada que tuvieron en su momento cuando planificaban cómo debía ser la vida en la oficina.

Al mismo tiempo, los intraemprendedores de las organizaciones mundiales más importantes sienten una necesidad similar, aunque diferente, de ser más ágiles. Y aunque sus entornos bien diseñados, sus amplios recursos y sus años de experiencia les separan de las empresas más jóvenes, los intraemprendedores tienen la misma mentalidad en lo relativo a desafiar el statu quo.

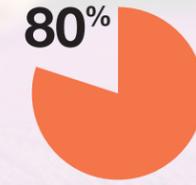
Enrique Godreau III, Vicepresidente Ejecutivo de desarrollo de UPGlobal, una organización sin ánimo de lucro dedicada a reforzar las comunidades estimulando el liderazgo y el espíritu de empresa, ha pasado años interactuando con startups y pensadores innovadores de grandes organizaciones. Godreau afirma que muchas empresas de éxito siguen por el mismo camino que les llevó a la cima, permaneciendo centradas en optimizar su catálogo de productos o servicios. Los intraemprendedores, por otra parte, ignoran los límites establecidos y hacen preguntas incómodas.



Turnstone llevó a cabo recientemente una encuesta en 515 empresas con plantillas de no más de 100 trabajadores.



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



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



**El 32% de los trabajadores pertenecientes a la generación Y quieren trabajar en posturas informales.**

**10 trabajadores**

**Cuando los empresarios empiezan a preocuparse por mantener la cultura.**



**«Dar a las personas la libertad para que hagan lo que quieran es un modo infalible de impulsar la cultura. Es increíblemente importante y atrae tanto a los trabajadores jóvenes como a los mayores. Dar libertad a las personas sin dejar de lado la calidad es una gran manera de conseguir los resultados deseados».**

Ryan Walsh  
Director de Alianzas, MassChallenge,  
Un acelerador sin ánimo de lucro responsable de impulsar  
el nacimiento de 600 empresas desde 2010.

«Es tan fácil creer que las cosas están como deberían. Los intraemprendedores reconocen que los negocios de éxito tienen que estar dispuestos a cuestionar sus métodos actuales y no solo a optimizar los métodos del pasado», dice Godreau. «Tener una visión de este tipo de cultura no es ser rebelde, es cuestionar lo establecido. Y perseguir esta cultura no solo da permiso a las personas para cuestionar lo establecido, ser auténticas e innovadoras, sino que las anima a hacerlo».

Los intraemprendedores también son conscientes de que están compitiendo con startups para captar, retener y motivar a los trabajadores más cualificados. Independientemente de que dirijan equipos de desarrollo de productos, RRHH, IT, marketing ventas o ejecutivos, los intraemprendedores saben que si sus espacios no reflejan ideas culturales, sus organizaciones se quedarán atrás.

#### **Nuevas posturas en culturas startup**

Poder adoptar distintas posturas al sentarse, en especial si es echado hacia atrás, transmite a los trabajadores la idea de que la cultura es diferente y más relajada. La investigación de turnstone ha demostrado que ofrecer diversas opciones a los trabajadores en lo referente a dónde y cómo pueden trabajar, así como darles control sobre su jornada es un componente esencial de la cultura startup. Animar a los trabajadores a que alternen entre distintas posturas es fundamental para conseguir que el espacio de trabajo sea motivador.

Las posturas de trabajo alternativas pueden proporcionar esa libertad y ayudar a generar un ambiente de cultura startup. La investigación de turnstone ha desvelado que de entre los profesionales de 18 a 34 años, nada menos que el 32% prefiere trabajar en entornos llenos de otomanos, taburetes y otras opciones casuales cómodas y que aumenten la productividad.

Brian Hoffman, jefe de desarrollo empresarial de Startx, un acelerador sin ánimo de lucro ubicado en el centro de Silicon Valley, observó esta tendencia en su propia plantilla.

«Queríamos que las personas trabajasen arriba en el espacio que habíamos diseñado para ellos y en las mesas que instalamos para ellos, pero por naturaleza preferían trabajar en entornos tipo lounge».

El ritmo de las oficinas actuales también ha hecho que las mesas para trabajar de pie sean de los destinos preferidos, ya que los equipos dedican tiempo entre una reunión y otra. En lugar de sentarse en un puesto de trabajo a responder los correos electrónicos, hemos visto a personas girar regularmente en torno a las mesas de altura regulable o en superficies para estar de pie, donde pueden alternar rápidamente entre distintas tareas.

«¿Por qué tiene uno que necesitar la prescripción de un médico para obtener una mesa donde trabajar de pie?», se pregunta J. Kelly Hoey, inversora, oradora y estratega de networking con base en Nueva York. «Si queremos que nuestros trabajadores den lo mejor de sí mismos, ¿por qué no creamos un entorno de trabajo que pueda evolucionar a medida que cambian los estilos de trabajo? Deberíamos reconocer que las personas trabajan de diferentes maneras y puede que dependiendo de la hora que sea, uno puede tener otro tipo de necesidades para ser más eficiente».

### Adoptando un espíritu autosuficiente

Existe una relación directa entre la personalización y el espíritu autosuficiente de muchos emprendedores e intraemprendedores. Ya sea aplicando materiales únicos o cubriendo las oficinas de artefactos que representan las pasiones del fundador, los emprendedores han comenzado una carrera por tener los espacios de trabajo más interesantes. Aprovechan la compartición de fotos en las redes sociales para destacar lo que les gusta y les inspira y después trabajan para personalizar un espacio que se ajuste a esos criterios.

Dana Verbosh, diseñadora de interiores para Gensler, el estudio de diseño global, comparte una historia sobre una pequeña startup tecnológica de Baltimore. Este cliente, que comenzó trabajando desde un sótano, adquirió recientemente un espacio

en un vecindario con futuro en el que ocuparán la tercera planta de un teatro construido a principios del siglo XX lleno de detalles arquitectónicos y techos abiertos de 7 metros.

Verbosh explica que «Este grupo sabe que cuando uno se toma en serio el diseño, se aumenta la cultura de un espacio, por lo que les estamos ayudando a seleccionar madera de antiguos adosados de Baltimore para crear una pared de exposición única y otros elementos especiales. Nuestro trabajo es asegurarnos de contar una historia convincente y garantizar al mismo tiempo que el espacio sea duradero».





## EMPEZANDO

¿Qué suponen estas tendencias para los emprendedores, los trabajadores del sector inmobiliario, los creadores de espacios de organizaciones de gran tamaño, los administradores de instalaciones, las incubadoras y las personas que cuestionan lo establecido de cualquier parte del mundo? ¿Es posible realmente encender (o reavivar) la llama del espíritu emprendedor en su espacio de trabajo?

Creemos que la respuesta es «Por supuesto». Así es como puede empezar:

### Sugerencia #1: Lograr que el espacio refleje la cultura

Ponga los límites a prueba mediante materiales y elija acabados progresistas para crear un ambiente enérgico o una sensación cálida y hogareña de calidad comercial. Únase a la tendencia de «hazlo tú mismo» (DIY, por sus siglas en inglés) añadiendo a su espacio elementos únicos que reflejen el artista que lleva dentro y exhiban lo que le apasiona.

*«Las personas están intentando expresarse. Para crear una identidad. Para definir una marca. Y se manifiesta mediante el espacio y la colección de objetos que seleccionen».*

Tom Polucci  
Director de Diseño de Interiores de HOK

### Sugerencia #2: Definiendo la innovación

Ofrezca el soporte que necesitan los intraemprendedores de su ecosistema proporcionándoles un espacio designado al desarrollo de la creatividad sin riendas y dándoles verdadera libertad para innovar. Si es posible, separe físicamente a los intraemprendedores para ayudarles a despertar un nuevo espíritu de cultura startup. Defienda sus innovaciones como el catalizador que hará que su compañía se convierta en una empresa más resistente y relevante.

*«Los intraemprendedores comunican sus nuevas ideas mediante flip-charts, Post-It y dibujos. Debe proporcionar un espacio que permita desarrollar este tipo de interacción. Necesita un espacio para exhibir todas estas cosas para que la gente innovadora pueda explicar cómo se harán realidad sus ideas».*

Enrique Godreau III  
Senior Vice President of Development bei UPGlobal

Una organización sin ánimo de lucro dedicada a reforzar las comunidades estimulando el liderazgo y el espíritu de empresa.

### Sugerencia #3: Fomentar la autenticidad y la agilidad

Proporcione espacios lounge y elementos para permanecer de pie con el fin de complementar los asientos ergonómicos. Debe dejar claro a sus trabajadores que usted confía en que sean capaces de elegir el espacio y la postura que mejor les ayude a aumentar su productividad y concentración y que les proporciona los recursos necesarios para hacerlo. Diseñe de manera intencionada otros espacios que promuevan tanto la colaboración sin distracciones como la diversión con el fin de que la gente pueda disfrutar con su espacio de trabajo.

*«Las áreas preferidas son las cafeterías, que son más bien restaurantes informales con espacios tipo lounge. En lo que se refiere a la creación de ideas y al trabajo en equipo, las oportunidades para reunirse son más potentes y eficaces».*

Benjamin Dyett  
Cofundador de Grind

Unas instalaciones de coworking con sede en Chicago y Nueva York dedicadas a crear experiencias de trabajo «sin roces».

FOR  
THE NEW  
WORK  
DAY

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.



## C O N E C T A R A L A S P E R S O N A S C O N E L P R O P Ó S I T O

Imagínese que le acaban de mandar a trabajar en un equipo de alto nivel. Su papel es dirigir el cambio cultural de su empresa para mejorar la transparencia, la confianza y la colaboración. Es una directiva del CEO basada en su visión de futuro y en algunos estudios caros realizados por una prestigiosa consultoría. Pero una de las primeras cosas que tiene que hacer es firmar un acuerdo de confidencialidad interno, en el que debe asegurar que no informará al resto de la organización de las actividades de su equipo.

O que entra en la sede corporativa de un importante fabricante que quiere revitalizar su icónica marca mediante nuevos productos. Sus directivos están intentando mejorar el estilo y el caché de la imagen de la empresa mediante una nueva campaña publicitaria centrada en el nuevo diseño, desafiando a los trabajadores a pensar de forma innovadora para darle a la cultura una energía renovada. Y sin embargo, el espacio de trabajo de esta empresa es de los años 20 del pasado siglo, formado por filas de despachos privados desfasados y muy tradicionales que provienen de un típico espacios industrial.

Historias como estas, en las que la realidad a la que se enfrentan los trabajadores va en contra del propósito de la organización, son de lo más común. «Vemos esto continuamente», dice Jennifer Jenkins, jefa de práctica de investigación y consultoría aplicadas (ARC) de Steelcase. «El propósito, o razón de ser, es uno de los componentes en el compromiso de los trabajadores».

Con las nuevas realidades de la feroz competencia global, el compromiso de los trabajadores es un requisito obligatorio para todas las empresas de hoy en día.

«Nosotros vemos el propósito como algo que se encuentra en el punto donde estrategia, marca y cultura se cruzan», explica Jenkins. «Cuando estos tres elementos convergen, mejora el compromiso y, en última instancia, la empresa. Identificamos estrategias para mejorar la experiencia laboral diaria y ayudar a las organizaciones a expresar su propósito para que puedan realmente prosperar».

## L A E C U A C I Ó N D E L P R O P Ó S I T O

Sorprendentemente, según Gallup, solo tres de cada diez trabajadores de todo el mundo están comprometidos de manera activa con su trabajo, un índice que prácticamente no se ha movido en una década. Solo uno de cada diez jefes es considerado bueno y el coste que esto supone para los negocios se tasa en cientos de miles de millones de dólares.

Pero cuando el grado de compromiso de los trabajadores es bueno, dice Gallup, el rendimiento de las acciones se dispara en casi un 150% más de ganancias por acción. Los trabajadores mejoran de forma significativa la productividad, rentabilidad y satisfacción de los clientes, y el número de accidentes de seguridad se reduce.

¿Así que cuál es el cálculo que hay que realizar para que una organización cumpla con su propósito? No existe una única respuesta ni ninguna solución mágica para transformar de manera instantánea una organización. Pero existe una potente combinación de estrategias de probada eficacia para mejorar la experiencia que brinda el espacio de trabajo y ofrecer una realidad diaria más acorde con los objetivos de la organización. Y según Jenkins, a menudo comienza por el propósito o razón de ser.

Las actuales conversaciones sobre la razón de ser son dinámicas y fluidas, y en ellas se discuten aspectos sobre el bienestar, la economía y la psicología. Están sucediendo en todo el mundo, desde el Foro Mundial Económico celebrado en Davos hasta las salas de juntas de algunas de las empresas más progresistas del mundo, que quieren integrar la razón de ser en todos los aspectos del trabajo. John Mackey, cofundador de Whole Foods, declaró recientemente en una entrevista, que «La gente quiere algo más que ganarse la vida. Quieren una razón de ser, un propósito, quieren sentir que su trabajo tiene repercusiones en el mundo».

Otro personaje destacado en el diálogo es Aaron Hurst, autor del libro «The Purpose Economy» (La economía del propósito), que afirma que «Las personas entienden su propósito cuando crecen personalmente, cuando establecen relaciones de verdad y cuando están al servicio de algo más importante que ellos mismos». «Las personas buscan un propósito personal y social».

Según Hurst, esta búsqueda de la razón de ser no es nueva, se remonta a los filósofos de la antigua Grecia. Lo que ha cambiado es que actualmente es el motor de todo un movimiento, o como sostiene Hurst, toda una economía emergente. La economía del propósito está impulsada por los fallos de la antigua economía, donde el dinero era el amo y el propósito casi no se tenía en cuenta. La recesión global ha cambiado fundamentalmente los valores y prioridades, ampliando la necesidad de las personas de tener estabilidad y una razón de ser. Hoy en día las personas están buscando trabajos que les ofrezcan algo más que un modo de pagar sus facturas. Quieren que su trabajo contribuya a algo mejor: a ser mejor ellas mismas, así como a tener mejores relaciones y mejores comunidades. Todos queremos escalar la pirámide de las necesidades humanas hasta llegar a la cima: la autorrealización.

Nicolas de Benoist, investigador de Steelcase, ha estudiado el bienestar y el compromiso de los trabajadores durante años. «Cuando las personas están comprometidas con algo más importante que ellas mismas y que el proyecto en el que estén trabajando, podrán hacer frente mejor a los estreses de la vida diaria», afirma. «Si uno no tiene un propósito, se queda atascado en cualquier contratiempo sin importancia de la vida diaria y se olvida de los objetivos importantes».

Pero el propósito no debería confundirse con el apoyo a una causa. Es más bien encontrar un trabajo que concuerde con nuestras creencias personales y puntos fuertes y comprender cómo nuestro trabajo contribuye a las cosas importantes de la vida. Muy a menudo, se indica a los trabajadores que deben mejorar sus puntos débiles en lugar de animarles a desarrollar sus puntos fuertes. Pero los estudios demuestran que cuando se anima a los trabajadores a hacer lo que mejor se les da, la posibilidad de que su grado de compromiso sea bajo es prácticamente nula.

Cuando se actúa de este modo, los trabajadores dan rienda suelta a su auténtica personalidad. «Es difícil hablar sobre el propósito sin mencionar la autenticidad», dice de Benoist. «Se trata de compartir nuestro don y nuestro talento con otras personas con un mismo propósito».

Ese sentido de trabajar hacia la consecución de un mismo objetivo hace que las personas se sientan realizadas cuando hasta las tareas más pequeñas pueden relacionarse con un propósito mayor. Con mucha frecuencia, especialmente en las grandes empresas, el trabajo individual puede parecer inconexo, irrelevante o infravalorado. «Sin un propósito, las personas pueden sentirse frustradas y hasta cierto punto avergonzadas», explica de Benoist. «Cuando las empresas pueden expresar sus valores de forma pura y explícita, sus trabajadores entienden la conexión que hay con su trabajo».

« N O S O T R O S V E M O S E L P R O P Ó S I T O  
C O M O A L G O Q U E S E E N C U E N T R A  
E N E L P U N T O D O N D E E S T R A T E G I A ,  
M A R C A Y C U L T U R A S E C R U Z A N .

C U A N D O E S T O S T R E S E L E M E N T O S  
C O N V E R G E N , M E J O R A E L  
C O M P R O M I S O Y , E N Ú L T I M A  
I N S T A N C I A , L A E M P R E S A » .

Jennifer Jenkins  
Jefa de Práctica  
de Investigación  
y Consultoría  
Aplicada (ARC)  
de Steelcase

« IDENTIFICAMOS ESTRATEGIAS  
PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA  
LABORAL DIARIA Y AYUDAR  
A LAS ORGANIZACIONES  
A EXPRESAR SU PROPÓSITO  
PARA QUE PUEDAN REALMENTE  
PROSPERAR » .

■  
Tim Quinn  
Vicepresidente  
ARC

■  
ESTRATEGIAS  
DE CAMBIO

Para cultivar el propósito en las organizaciones, es necesario un enfoque de varios aspectos, según Tim Quinn, Vicepresidente de ARC. «Estamos estudiando cómo el espacio, el proceso y la tecnología pueden afectar al comportamiento y dar lugar a nuevas conversaciones con nuestros clientes sobre cómo crear buenas experiencias en el trabajo», afirma.

Quinn menciona a Google y Apple como ejemplos de compañías cuyas sedes están diseñadas para reforzar su estrategia, marca y cultura. El propósito de Google es el descubrimiento, su cultura gira en torno a la transparencia, por lo que el diseño de sus nuevas instalaciones incluye unos tejados traslúcidos que cubren los espacios verdes, la zona de ventas y los espacios de trabajo que cambian fácilmente para satisfacer las necesidades que vayan surgiendo. Por otro lado, Apple es famosa por adoptar un enfoque protector mientras se crean las ideas, y así lo refleja su nueva sede.

«El espacio es solo una de las herramientas que utilizamos», añade Jenkins. «Estamos ayudando a nuestros clientes a adoptar un enfoque tridimensional al analizar cómo fomentan los comportamientos relativos al propósito tanto a nivel individual como organizativo. Esto significa que nuestro trabajo puede afectar no solo al espacio, sino también a otros elementos influyentes, como son los procesos de RRHH e IT, para introducir el propósito en la experiencia laboral diaria».

Tomemos como ejemplo el fabricante mencionado anteriormente. La solicitud original fue ayudarles a realizar la transición de un espacio desfasado a un entorno más flexible e inspirador en un nuevo edificio. «Hablamos con el CEO y le explicamos por qué tenía que centrarse en los comportamientos y la cultura que quería generar, no solo en el espacio físico», dice Quinn. El resultado fue una valoración holística que desveló que la empresa tenía carencias culturales en cuanto a confianza, transparencia, toma de riesgos y responsabilidad.

«Estos son problemas muy comunes que vemos en los clientes que buscan su propósito», dice Quinn. «Se pide a los trabajadores que colaboren más, pero se les evalúa o recompensa por sus logros individuales. Se pide a los trabajadores que sean más innovadores, pero no se les anima a tomar riesgos. Se pide a los trabajadores que sean estratégicos, pero estos no tienen clara la dirección general de la empresa».

En este caso, la empresa diseñó su nuevo espacio para fomentar los comportamientos y experiencias que fomentan la confianza, transparencia, toma de riesgos y responsabilidad. En el nuevo espacio, los directivos se mueven más y están más a la vista, la información se comparte en pantallas digitales repartidas por todo el espacio y se fomentan las relaciones entre los equipos mediante un WorkCafé en el que los trabajadores pueden trabajar, relacionarse, reunirse o escaparse. Gracias a estos cambios, los trabajadores pueden conectar mejor con la empresa y contribuir a la consecución de su propósito.

O imagínese una empresa que desarrolló una idea de un nuevo producto que cambió la industria años antes de que hubiese competencia, pero nunca llegó a comercializarlo. Una empresa de la competencia se les adelantó, cambió las reglas y cosechó todos los frutos. ¿Por qué pierden tracción aquí las mejores ideas?, se preguntaba el CEO. La evaluación de ARC encontró malas conexiones entre los comportamientos y resultados que pedían los directivos y resulta que los trabajadores estaban recibiendo malas revisiones. Se animaba a los desarrolladores de nuevos productos a generar ideas, pero ni la cultura ni las evaluaciones de rendimiento ofrecían recompensas ni apoyo por fracasar lo antes posible. Como resultado, nadie quería compartir resultados pobres durante la fase de desarrollo y las mejores ideas nunca llegaban a materializarse. Una solución a este problema, según Quinn, consiste en examinar detalladamente dónde se cruzan las expectativas con el éxito y asegurarse de que la organización fomente y recompense los comportamientos orientados hacia el propósito.

■  
UNA LLAMADA  
AL PROPÓSITO

Puesto que sigue creciendo el impulso de la emergente economía del propósito, las empresas se verán obligadas a volver a examinar sus procedimientos, creencias y valores. Tendrán que solucionar las lagunas que haya entre los comportamientos y las expectativas, crear nuevas directivas y volver a planificar sus espacios para reforzar una cultura impulsada por el propósito. A medida que el propósito vaya impregnando la cultura, redefinirá nuestra forma de trabajar y de tomar decisiones, así como las organizaciones con las que preferimos trabajar. Como respuesta, las empresas vanguardistas están redescubriendo su propósito, aprendiendo a expresarlo claramente y colocando las herramientas necesarias para que los trabajadores lo tengan presente todos los días. En esta nueva era de la razón de ser, el propósito es la nueva descripción del puesto. ●

## La economía circular: replanteándonos la manera de lograr que el mundo siga avanzando

Un análisis realizado recientemente por la consultoría de administración multinacional McKinsey & Company estima que un modelo de negocios cada vez más de moda podría crear 100.000 nuevos puestos de trabajo en los próximos cinco años y añadir 1.000 billones de dólares a la economía global para el año 2025. Ese modelo se conoce como economía circular.

Recientemente Steelcase fue invitado a participar como una de las 100 empresas más importantes en cuanto a sostenibilidad en un grupo formado por empresas de diferentes sectores y países denominado The Circular Economy 100, establecido por la Ellen MacArthur Foundation para estudiar este interesante concepto. Otras de las empresas invitadas fueron Unilever, Phillips, Cisco y Renault.

El objetivo es acelerar la transición hacia sistemas de negocios que minimicen los residuos, maximicen la recuperación de recursos y generen crecimiento económico mediante productos, servicios y enfoques innovadores que acaben con el modelo de negocio y modo de consumo prevalentes en la actualidad de «tomar, hacer y tirar».

El grupo fue creado en 2010 por Dame Ellen MacArthur después de establecer el récord del mundo como la persona más rápida en dar la vuelta al mundo en barco por sí sola. La Fundación y la economía circular están ganando adeptos en el mundo de los negocios. Forbes presentó recientemente la economía circular como «una idea que ya es hora de poner en marcha», y MacArthur fue invitada como presentadora a la Conferencia TED de 2015 en Vancouver el pasado marzo.

Tal y como lo explica MacArthur, su experiencia en navegación cambió su perspectiva sobre cómo el mundo podría y debería funcionar. Cuando uno da la vuelta al mundo en barco durante tres meses, dice, se lleva consigo todo lo que necesita, y nada más.

En cierta manera, todos estamos navegando por un mundo de recursos finitos. Aunque actualmente las empresas consumen energía y materiales de forma mucho más eficaz que nunca, como economía mundial consumimos muchos más, haciendo mayor mella en nuestros limitados recursos. Se espera que para 2030 casi tres mil millones de consumidores de países en vías de desarrollo hayan pasado a ser de clase media. Si a eso le sumamos que los precios de los recursos seguirán aumentando, es evidente que el modelo de economía lineal será insuficiente para satisfacer las necesidades de los consumidores.

En Steelcase sabemos de primera mano que tirar abajo lo establecido e innovar es complicado y todo un reto; avanzar significa dejar atrás las soluciones y los negocios del pasado. Por ejemplo, cuando presentamos nuestra silla Think@ en 2004 fue algo icónico: era el primer producto que obtenía la certificación Cradle to Cradle™, diseñado para la economía circular. En 2012 estábamos inspirados y decidimos volver a diseñarla, y en el proceso conseguimos innovar más y crear más valor empleando menos partes, aumentando su durabilidad y mejorando su ergonomía. Del mismo modo, nuestros innovadores programas de reutilización y reciclaje, Phase 2 ReMarket™ en América del Norte y Eco'Services en Francia, Suiza, Bélgica y Luxemburgo, están evolucionando para redefinir los flujos de residuos de nuestros clientes proporcionando alternativas a los vertederos.

Hay grandes oportunidades para innovar y crecer en el siglo XXI. Al desmarcarnos de un marco económico obsoleto, podemos realizar cambios positivos a una escala y ritmo raramente vistos con anterioridad.

### ¿Qué es la economía circular?

Un nuevo enfoque para replantear y rediseñar cómo se crean los productos.

#### Economía lineal tradicional



#### Economía circular sostenible



### ¿Cuál será su impacto en el mundo?



#### Impacto medioambiental

Se centra en un diseño y uso eficaz de los materiales, la energía y los recursos para optimizar una disponibilidad continuada de estos.



#### Impacto económico

Reduce los riesgos y genera flexibilidad mediante nuevas oportunidades de negocio y cambios en los productos y servicios.



#### Impacto social

Establece un marco que permite crear un mundo en el que todos puedan prosperar.

Profundice más

Hacia la economía circular [ellenmacarthurfoundation.org](https://ellenmacarthurfoundation.org)

## ¿CUÁLES SU PROPÓSITO?

### PREGUNTAS PARA LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Está claro el propósito?  
¿Lo entienden las personas de todos los niveles de la organización?
2. ¿Parece que alcanzar el propósito sea factible y fuente de aspiración?
3. ¿Anima a las personas a trabajar para lograrlo?

### PREGUNTAS PARA LOS DIRECTIVOS

1. ¿Está diseñada nuestra experiencia de trabajo para que logremos algo para la organización mediante nuestras aptitudes/capacidades?
2. ¿Genera comunidad nuestro propósito?  
¿Cree la gente que estamos mejor juntos?
3. ¿Es seguro cuestionar el statu quo?

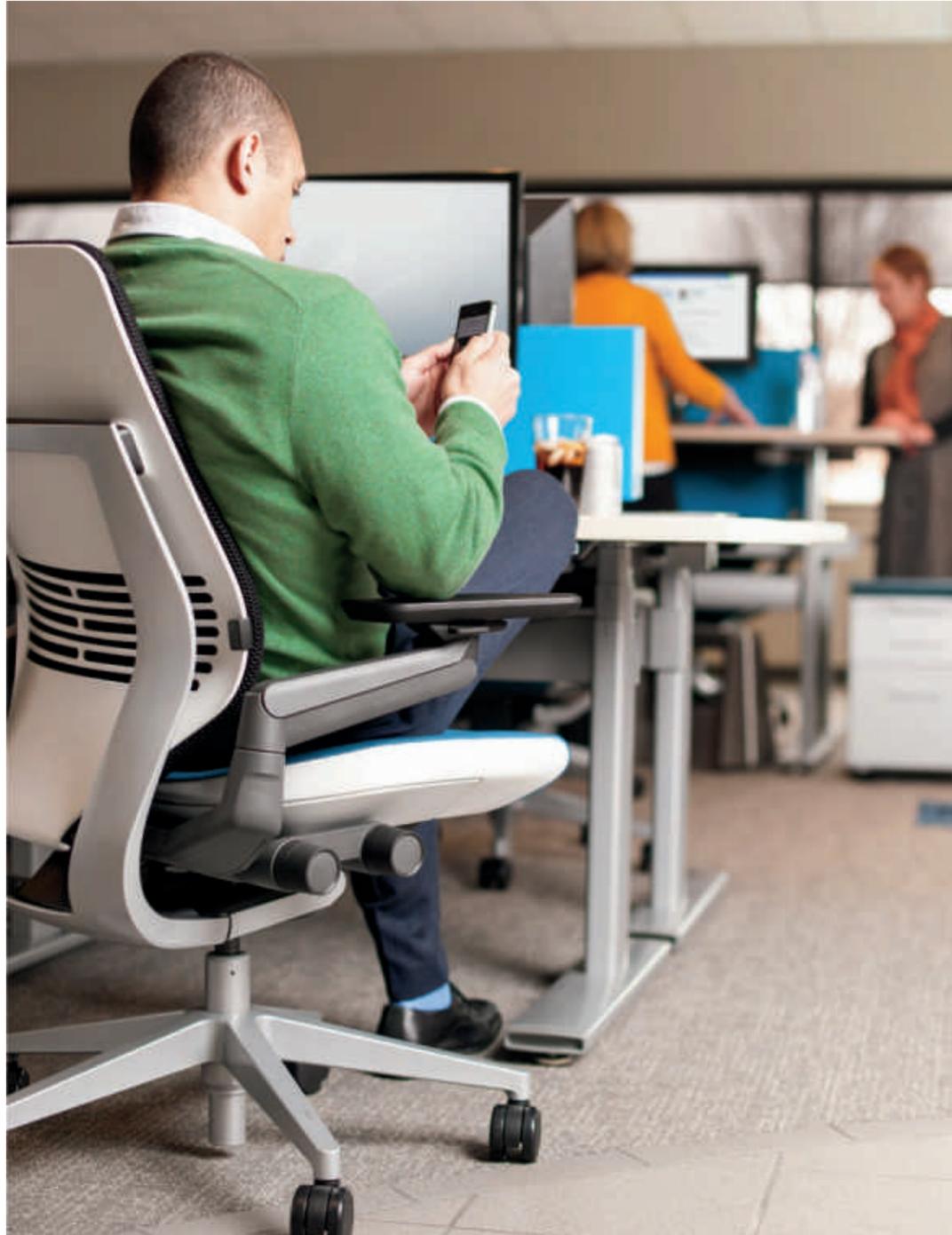
### PREGUNTAS PARA LAS PERSONAS

1. ¿Comprendo el propósito de la empresa?
2. ¿Existe una línea de visión clara? ¿Puedo ver cómo mi trabajo afecta a nuestro propósito?
3. ¿Me parece que mi trabajo es interesante y tiene razón de ser?
4. ¿Creo en el trabajo que hago?
5. ¿Tengo la oportunidad de aprender y crecer?

Al trabajar con clientes para ayudarles a expresar y reforzar un sentido de propósito, ARC les pide que consideren su estado actual. A menudo estas conversaciones ponen al descubierto lagunas entre la realidad y la idea original, abriendo un camino estratégico a través del cual infundir propósito en las experiencias diarias del espacio de trabajo.

Si su organización quiere orientar su cultura y sus comportamientos hacia un propósito superior, estas son algunas de las cuestiones a tener en cuenta.

Si las organizaciones formulan estas preguntas a todos los niveles, pueden comenzar a infundir propósito en sus experiencias diarias del espacio de trabajo.



# TOMANDO LA DELANTERA

Descubra cómo una empresa de consultoría sobre ergonomía ha adoptado una tipología de espacios para fomentar el bienestar de sus trabajadores.

Dentro de un edificio normal y corriente de un parque de oficinas situado en Ann Arbor, Michigan, no muy lejos de Detroit, algo sorprendente está sucediendo: la consultoría de ergonomía profesional más importante de América del Norte está rediseñando su espacio de trabajo y buscando nuevas maneras de satisfacer las necesidades de sus trabajadores y de su negocio.

Es una reinención que simplemente tenía que pasar. Humantech había visto cómo su trabajo cambiaba drásticamente en un par de años. Algunos eran macrocambios que estaban experimentando todos los negocios, como la transición a una economía más global, trabajadores con mucha movilidad, cambios tecnológicos rápidos y cambios generacionales en los estilos de trabajo y las expectativas de los trabajadores.

## «Nuestra empresa y nuestra forma de trabajar había cambiado. Era hora de transformar nuestras oficinas».

James Good  
Presidente de Humantech



También se produjeron cambios en la forma de operar de la empresa. Su trabajo giraba cada vez más en torno a proyectos y equipos. Sus consultores se desplazaban hasta las instalaciones de los clientes en América del Norte y Europa tan a menudo que medio equipo de consultoría se encontraba siempre fuera. La quinta parte de los trabajadores de la empresa trabajaban en otras ciudades o en las instalaciones de los clientes. Los trabajadores eran tan móviles y distribuidos que las teleconferencias y reuniones on line ya eran algo cotidiano.

Lo único que no había cambiado era el entorno de trabajo de Humantech. Su diseño era ergonómico, como cabe esperar, pero se basaba en estrategias inmobiliarias desfasadas, como proporcionar despachos privados a todos los trabajadores, los cuales solían estar vacíos con frecuencia. El trabajo era más colaborativo que antes, pero había pocos espacios de trabajo para colaborar.

El propio modelo de negocios de la empresa también había cambiado. Humantech había pasado en tan solo unos años de ser una consultoría administrativa a tiempo completo a ser mitad consultoría, mitad empresa de software.

Puesto que Humantech trabaja con muchas de las empresas de la lista Fortune 500, sus directivos sabían que no eran los únicos que estaban experimentando cambios a tantos niveles. Pero su prestigio frente a estos clientes presentaba un desafío. «Nos habíamos promocionado durante mucho tiempo como expertos en ergonomía en el espacio de trabajo. Ahora creíamos que también teníamos que tomar la iniciativa en otros frentes: ofreciendo soporte al trabajo móvil y colaborativo, proporcionando un entorno de trabajo más saludable y deseable, un espacio que atrajese a los mejores trabajadores y aprovecharse mejor las tecnologías. Nuestra empresa y nuestra forma de trabajar había cambiado. Era hora de transformar nuestras oficinas», dice James Good, Presidente de Humantech.

### «O se puede usar en el futuro o no lo queremos»

Good y un equipo de cinco directores de la empresa recogieron ideas y propuestas del personal para desarrollar la estrategia de su nuevo espacio de trabajo. Además de crear un entorno que mejorase la movilidad de los trabajadores y facilitase la colaboración entre las personas, eran conscientes de que tenían que crear un espacio que fomentase el bienestar de los trabajadores, no solo en el aspecto ergonómico. Esto incluía crear espacios privados en los que las personas pudieran trabajar concentradas o escaparse para reflexionar.

Lo más importante fue un principio primordial: «Si no nos servirá de soporte para el trabajo del mañana, no lo queremos», dice Good, para resaltar su capacidad y ganas de adaptarse a los cambios que se produjeron en el futuro. «La transformación de nuestro entorno de trabajo no se detendrá cuando comencemos a utilizar el espacio. Seguirá evolucionando».

Por ejemplo, puesto que el 80% de los espacios de trabajo no se asignan a nadie y todos pueden usarlo en cualquier momento, todas las superficies de trabajo son regulables en altura para que las personas puedan trabajar sentadas o de pie.

Good hace referencia a la selección de puestos de la empresa como «una metáfora de cómo hemos cambiado nuestro negocio. Las sillas ergonómicas solían diseñarse para realizar trabajo concentrado u orientado hacia la superficie de trabajo y ese tipo de cosas. Pero las personas ya no trabajan así. Ahora las personas trabajan con una tablet o un smartphone, se giran, se inclinan y se balancean. Por eso Gesture funciona tan bien».



La colaboración informal se produce en el nuevo WorkCafé de Humantech, una mezcla de cafetería, espacio de trabajo y zona para reuniones.

### Colaboración en cualquier lugar

Los espacios para la colaboración abundan: además de dar soporte a la colaboración en los puestos de trabajo individuales, diversos espacios para reuniones informales crean áreas de trabajo flexibles para grupos grandes y pequeños; las salas para conferencias y presentaciones a clientes se proporcionan en diferentes tamaños y configuraciones; los archivadores laterales colocados espalda con espalda son perfectos para colaborar de pie; la colaboración informal tiene lugar en los espacios tipo lounge o en el nuevo WorkCafé de la empresa, que es una mezcla entre una cafetería, un espacio de trabajo y una zona para reuniones.

También se ofrece un entorno media:scape para la colaboración. «Mi parte favorita es la colaboración por videoconferencia», dice Kent Hatcher, director de desarrollo empresarial y miembro del equipo de planificación. «Se acabaron los proyectores. Se acabó el F5. Es tan sencillo y rápido conectarlo y mostrar lo que aparece en la pantalla de mi ordenador... Es una nueva forma de interactuar y compartir información».

Los taburetes Buoy (no disponibles en EMEA) son de los elementos preferidos por cómo facilitan la colaboración gracias a su ergonomía y movilidad. «Continuamente nos preguntan que qué nos parece la idea de sentarnos en uno de esos balones medicinales. Preferimos Buoy, una respuesta realmente funcional y bien diseñada a esa pregunta: cinco niveles de estabilidad estática y después, cuando uno comienza a inclinarse, 12 grados más, se encuentra su límite. Se puede ajustar, por lo que dos personas de tamaños totalmente diferentes pueden usar el mismo Buoy. Pesa poco más de 6 kilos. Se lo puedo pasar con una mano. Es un producto increíble, una de las mejores adquisiciones que hemos hecho».

Por otro lado, Humantech es consciente de que los trabajadores móviles y colaborativos también necesitan espacios para concentrarse a solas, por lo que el espacio de trabajo dispone de cinco zonas tranquilas totalmente o casi totalmente cerradas. «Algunas personas encuentran su relajación en espacios diferentes y es nuestra obligación el proporcionárselos. Además, da igual si la persona es extrovertida o introvertida, todos necesitamos intimidad en algún momento», dice Good.

### Fomentando el bienestar

Para evaluar la ergonomía de su espacio de trabajo, Humantech utilizó su software Ergopoint® «para asegurarnos de que no teníamos ningún problema de molestias o dolencias que no hubiésemos detectado». Pero la ergonomía solo es una de las maneras que tiene este espacio de trabajo de fomentar el bienestar. La luz natural inunda los espacios interiores y todas las personas tienen vistas al exterior. Los trabajadores tienen a su disposición un amplio rango de espacios, posturas y estilos de trabajo. La sostenibilidad es una forma de vida en nuestro espacio: el proyecto ha recibido el certificado de la National Science Foundation (NSF). De forma similar al LEED, el protocolo NSF utiliza un sistema de puntos con una certificación de cuatro niveles. Humantech obtuvo el certificado platino, el de más alto nivel. La empresa también es la tercera empresa de servicios profesionales en recibir el certificado de sostenibilidad de la NSF.

### Alimentando la cultura de la empresa

Un espacio de trabajo que apoya a sus trabajadores, facilita los procesos de trabajo y fomenta el bienestar no solo aumenta la productividad y la eficacia, sino que también alimenta la cultura de la empresa. El WorkCafé, por ejemplo, es un espacio ideal para trabajar, comer o reunirse, pero su aportación más valiosa puede que sea la de un espacio que fomenta las relaciones entre compañeros de trabajo. Winnie Ip, directora de consultoría y miembro del equipo de planificación, dice que después de un viaje de negocios de dos semanas que realizó recientemente tenía unas ganas enormes de volver a ver a sus compañeros. «Me dejé caer en el WorkCafé y trabajé todo el día ahí porque quería ver la acción, a las personas viniendo a por su café, su botella de agua, lo que fuese. Aunque estuve trabajando, pude disfrutar del dinámico ambiente de la típica cafetería.



Humantech es consciente de que los trabajadores móviles y colaborativos también necesitan espacios para concentrarse a solas por lo que el entorno de trabajo dispone de cinco espacios tranquilos totalmente o casi totalmente cerrados.



### Fomentando las relaciones

«Como no había estado en la oficina, pude saludar a todo el mundo ese día. Todo el mundo lo está usando de esa manera. Un día ni siquiera llegué a sentarme en un puesto de trabajo. Y ya para el tercer o cuarto día, cuando ya me había puesto al día, elegí un sitio y desde ahí puedo interactuar con el resto de consultores».

Además, el espacio también es un éxito entre los clientes. «Los clientes solían venir a nuestras oficinas y trabajamos durante ocho horas en una sala de conferencias que no era muy cómoda. Ahora podemos trabajar en una habitación con sofás y tenemos una conversación mucho más íntima con ellos, es más una relación personal que cuando se trabaja con una mesa de por medio. Por lo general, nuestros clientes son empresas incluidas en la lista Fortune 500 y vienen de trabajar en los típicos cubículos grises de las empresas americanas. Vienen a este entorno y se quedan sin habla», dice Ip.

El negocio de Humantech se basa en las relaciones, fomentadas por este nuevo entorno de trabajo, que fue en sí mismo el resultado de una relación desarrollada con Steelcase. «Lo que más nos gustó de Steelcase», dice Ip, «es el hecho de que no son una empresa inmobiliaria, sino una empresa de investigación. Humantech es una organización que se basa enormemente en la ciencia y las investigaciones. La combinación entre nuestra identidad como empresa y Steelcase realmente se ve reflejada en este espacio».

Los negocios, los mercados y las industrias cambian, los trabajadores y las tecnologías ahora son más móviles que nunca. En esta economía tan fluida, Humantech utiliza su entorno de trabajo como un activo flexible y un atracadero para empresas, un espacio que se adapta para producir, atraer y cautivar a las personas, que activa su cultura y saca lustre a su marca. Es un entorno de trabajo que probablemente comiencen a imitar muchas empresas de todas partes del mundo. ●



Los espacios para reuniones, tanto formales como informales, incluyen entornos colaborativos media:scape y pizarras en las que los empleados pueden compartir información fácilmente.