

## **Espacios de Trabajo que Potencian el Bienestar**

**Las principales organizaciones saben que un mayor bienestar de sus empleados no sólo ayuda a las personas a estar más sanas y a reducir los costes sanitarios, sino que también les ayuda a ser más productivas.**

Las principales organizaciones saben que un mayor bienestar de sus empleados no sólo ayuda a las personas a estar más sanas y a reducir los costes sanitarios, sino que también les ayuda a ser más productivas, creativas e innovadoras y reduce, al mismo tiempo, las posibilidades de que los empleados se vayan a la competencia. A medida que las empresas aumentan sus esfuerzos en bienestar, muchas buscan la forma de entender si se están acercando a sus objetivos y se fijan en otras compañías, tanto para realizar comparativas como para buscar ideas.

Los gobiernos están comenzando a medir el bienestar, puesto que se ve como prueba del éxito de la política pública. La Encuesta Social Europea, por ejemplo, realiza el seguimiento de actitudes y comportamientos sociales en 30 países. En los últimos años, países de todos los continentes, como México, Chile, Japón, Bután o el Reino Unido, han comenzado a estudiar el bienestar o han adoptado medidas a escala nacional para fomentarlo.

Diversos grupos de reflexión y estadísticos han ayudado a definir el valor del bienestar midiendo los resultados de los esfuerzos realizados para fomentarlo. Uno de los más influyentes es el Happy Planet Index, un índice internacional del bienestar del ser humano y del impacto medioambiental basado en 10 años de estudio. «Las personas que son más felices en el trabajo son más productivas: participan más, son más creativas y tienen una mayor capacidad de concentración», dice Nic Marks, que ha invertido más de una década en estudiar la economía del bienestar.

**«Lo más importante que pueden hacer los ejecutivos es enviar un mensaje claro a sus empleados de que se preocupan por el bienestar de todas las personas».**

Como estrategia corporativa, los esfuerzos en bienestar son más visibles en entornos de trabajo diseñados específicamente para aumentarlo. El punto de partida consiste en implantar el bienestar en un contexto empresarial.

### **El valor del bienestar**

El bienestar en el espacio de trabajo ha trascendido su antigua descripción como mera ergonomía: cómo se adapta una silla, el ajuste adecuado del teclado, etc. Puesto que el trabajo cada vez es más móvil, cada vez se basa más en la colaboración y nos empuja a trabajar durante todo el día. Los investigadores de Steelcase definen el bienestar como la capacidad de mantener un estado físico y mental saludable a lo largo del tiempo, en un entorno de apoyo social y material. Esta visión holística comprende seis factores importantes: mostrarse completamente participativo en el trabajo, demostrar autenticidad en nuestra vida profesional, gozar de optimismo, sentirse conectado con otras personas, disfrutar de vitalidad física e intelectual y creer que tenemos un objetivo claro con nuestro trabajo.

En la sede de ING en Bruselas nadie tiene un puesto de trabajo asignado. Los empleados pueden elegir dónde trabajar entre una variedad de espacios de trabajo, en función del tipo de trabajo que deban llevar a cabo.

Los líderes profesionales están aprendiendo cómo esta visión holística del bienestar ayuda a lograr el éxito de la organización, gracias a investigadores como Tom Rath y el Dr. Jim Harter, de Gallup. Los dos han medido las diferencias entre una vida próspera (factores de bienestar completamente satisfechos) y una vida de sufrimiento (con las puntuaciones más bajas de bienestar) y su impacto en el balance final de una empresa.

Las personas con un bienestar elevado suponen un coste sanitario un 41% más bajo que el de las personas que no gozan de bienestar (en el punto medio). Asimismo, la tasa de rotación de estas personas es un 35% inferior.

En lo que se refiere al balance final, la Oficina de Estadística Laboral de EE. UU. cree que cada día de baja por enfermedad le cuesta a una empresa unos 348 \$ en productividad perdida. Incluso compensando por el tiempo de baja en días no laborables y el trabajo que pueda realizarse en esos días de baja, el coste sigue siendo de unos 200 \$ por cada día de baja. Las personas con un mayor nivel de bienestar enferman con menor frecuencia, por lo que cuestan menos a la empresa. Entre los empleados que más «sufren», esto es, los que tienen las puntuaciones más bajas de bienestar, el coste de productividad perdida por días de baja es de 28 800 \$ al año. Para aquellos empleados situados en el punto medio, o que están «luchando», el coste anual es de 6618 \$. Pero en el caso de los empleados con los niveles más altos de bienestar, el coste de productividad perdida solo es de 840 \$ al año.

La forma en la que las empresas fomentan el bienestar varía. En un estudio reciente realizado por Steelcase y CoreNet Global, al menos dos de cada tres participantes de diversos sectores indicaron que su compañía ofrece información, asesoramiento y/o servicios sobre equilibrio entre la vida personal y profesional, actividad física, control del estrés, nutrición y ergonomía. Muchas empresas proporcionan incentivos a los empleados para que utilicen estos servicios, incluyendo regalos y reconocimiento, tarifas de seguro médico más bajas, horas libres y otras medidas. «Lo más importante que pueden hacer los ejecutivos es enviar a sus empleados un mensaje claro de que se preocupan por el bienestar general de todos y desean contribuir a su mejora con el paso del tiempo», dice Ruth. Cada vez más líderes de empresas tienen en cuenta el impacto del espacio de trabajo, cómo puede llegar a afectar en gran medida al bienestar de los empleados y cómo puede mejorar los resultados de la empresa.

Todos los empleados trabajan en el espacio abierto y tienen acceso a la luz natural en Quadrangle, Toronto, Ontario. Se ofrecen diversos espacios cerrados (grandes y pequeños) para que los equipos puedan reunirse y los individuos dispongan de espacios más privados donde realizar su trabajo.

## **MÁS OPCIONES**

La principal diferencia de un espacio de trabajo diseñado para el bienestar es que proporciona un abanico de espacios distintos para facilitar la realización de los diferentes tipos de trabajo que se llevan a cabo a lo largo del día. Una mezcla de espacios abiertos y cerrados, individuales y grupales, el acceso a la luz natural y a los compañeros se combina para ofrecer opciones a las personas y darles la oportunidad de encontrar las zonas y herramientas adecuadas para realizar su trabajo, que a cambio, reduce los niveles de estrés y aumenta la vitalidad y la conexión entre los empleados.

Este enfoque viene respaldado por diversos estudios. Un estudio realizado por la Ohio State University supervisó los niveles de estrés de los trabajadores dividiéndoles en dos grupos: unos fueron asignados aleatoriamente a un antiguo edificio de oficinas con techos bajos y ruidosos aparatos de aire acondicionado; el resto fue enviado a una oficina recientemente remodelada con tragaluces y un diseño abierto. Durante un período de 17 meses, las personas que trabajaron en el edificio antiguo experimentaron un mayor nivel de estrés, incluso cuando no estaban en el trabajo. La diferencia era suficiente como para ser un factor de riesgo potencial para padecer enfermedades coronarias. Un buen ejemplo de oficina que ofrece una variedad de tipologías de espacios de trabajo es Quadrangle Architects Ltd en Toronto, capital de Ontario. Lo primero que destaca al entrar en este edificio alto del centro de Ontario con una planta de 1480 m<sup>2</sup> es su luminosidad: una oficina abierta con pocas paredes o columnas interiores, rodeada de ventanas y un gran atrio central. La luz natural se aumenta mediante un sistema de iluminación que detecta el movimiento y los niveles de luz diurna para ajustar la iluminación artificial a fin de proporcionar luz de alta calidad y ahorrar energía al mismo tiempo. Todos tienen acceso a la luz diurna y a sus compañeros, ya que todo el personal, desde los directores hasta los becarios, trabajan en el espacio abierto. Además, a lo largo de la oficina se encuentran disponibles diversos espacios cerrados para grupos grandes y pequeños.

## **REDEFINIR LA PRIVACIDAD**

En Boehringer Ingelheim Pharmaceuticals, Inc., Ridgefield, Connecticut, se ha animado a los ejecutivos desde la oficina central de la empresa en Alemania para abrir la oficina y proporcionar diversos espacios de trabajo. «Nuestro Director Financiero de Alemania nos visitó y señaló una planta llena de cubículos con paneles de 180 cm de altura. Nos dijo: «No lo entiendo. ¿Por qué metemos a personas en estas cajas? Esto lo vais a cambiar, ¿verdad? «Él quería un entorno vigorizante, ver a personas hablando entre sí, no esos paneles altos y oscuros. Esa fue una de las directrices que adoptamos al avanzar con el proyecto», dice John Hardiman, director ejecutivo de servicios, instalaciones, ingeniería e infraestructura regional de EE. UU. de BIPI.

El nuevo entorno de trabajo de BIPI incluye espacios de trabajo individuales, así como abiertos y compartidos. Ahora la gente puede elegir entre puestos de trabajo bench, espacios informales con asientos confortables, salas de espera, pequeñas cocinas, salas para concentrarse y espacios de trabajo en grupo. Esta estrategia no solo fomenta la esencial colaboración, sino que también alimenta las conexiones con otros, un factor que contribuye en gran medida al bienestar psicológico: Un estudio realizado a escala mundial por Gallup mostró que seis horas de interacción social al día aumentan el bienestar y minimizan el estrés. A la hora de diseñar el nuevo espacio de trabajo de BIPI, también se tuvieron en cuenta los comentarios de los nuevos empleados. «Se nos comentó que nuestro espacio de trabajo fomentaba el trabajo individual porque cada uno estaba en su pequeño cubículo y no se ofrecían espacios comunes, aparte de la cafetería, donde se fomentase el trabajo en equipo. Los jóvenes profesionales que estamos contratando están acostumbrados a trabajar en colaboración y charlar con los compañeros mientras trabajan. Encuentran demasiado restrictivo el tener que trabajar en un cubículo».

**«Necesitamos esta luminosidad, porque es vida y felicidad».**

La privacidad sigue siendo importante en el espacio de trabajo para poder tener conversaciones confidenciales, realizar llamadas telefónicas en silencio y concentrarse a solas sin distracciones. Una tipología de espacios abiertos y privados cubre la necesidad de las personas de disponer espacios donde puedan trabajar en equipo o concentrarse, donde los usuarios decidan qué espacio utilizar en función del trabajo que tengan entre manos.

El nuevo entorno de trabajo de Boehringer Ingelheim Pharmaceuticals en Connecticut incluye puestos de trabajos bench, espacios informales con asientos confortables, salas de espera, pequeñas cocinas, salas para concentrarse y espacios para grupos grandes, fomentando la tan fundamental colaboración y alimentando las conexiones con otros.

## **INSPIRADA EN UN CAMPUS UNIVERSITARIO**

La nueva sede de Repsol, en Madrid, España, cuenta con cuatro edificios que envuelven a un patio central donde los empleados pueden trabajar en grupo o de forma individual, comer, relajarse o reflexionar.

El arquitecto Rafael de La Hoz dice que «se trata de un concepto de sede horizontal» anterior a los campus universitarios, “desde la familia con el patio romano hasta el claustro medieval. De ahí surge la idea de crear para Repsol un campus empresarial”, “porque a los seres humanos nos gusta más caminar que escalar. Y es mucho más agradable dar un paseo por un jardín que subir una escalera”. Las áreas verdes ocupan la tercera parte de la superficie total de la sede.

En el exterior de los edificios de cuatro plantas, una estructura de marco metálico y fachadas de cristal fomentan la luz y crean un espacio de trabajo interior espacioso y aireado. «Necesitamos esta luminosidad, porque es vida y felicidad», dice de La Hoz.

Prácticamente la mitad de los espacios de trabajo de Repsol son espacios abiertos (los muebles no miden más de 1,2 metros) y están ubicados cerca de las fachadas. Los empleados disfrutan de vistas al exterior y de una gran cantidad de luz natural. Los despachos y las salas de reuniones se encuentran en las áreas interiores de cada planta. Los espacios informales y los pasillos conforman casi la cuarta parte de los espacios interiores, incluidas dos cafeterías, áreas abiertas para reuniones y entornos para la colaboración con media:scape. Con esta nueva sede, Repsol propulsó su estrategia de espacios totalmente abiertos a la accesibilidad: es fácil dar una vuelta completa por los edificios sin pasar por una sola puerta.

Este entorno de trabajo está diseñado «para conseguir reunir a las personas», dice de La Hoz. Ofrece un abanico de posturas de trabajo y estimulaciones sensoriales y fomenta el bienestar físico, cognitivo y psicológico de los empleados.

**«Este entorno de trabajo está diseñado para reunir a las personas».**

Este entorno de trabajo está diseñado «para conseguir reunir a las personas», dice de La Hoz. Ofrece un abanico de posturas de trabajo y estimulaciones sensoriales y fomenta el bienestar físico, cognitivo y psicológico de los empleados.

La nueva sede corporativa de Repsol en Madrid, España, que recuerda a un campus, presenta un patio central donde los empleados pueden trabajar, comer y relajarse.

## **UN MEJOR EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PERSONAL Y LA PROFESIONAL COMIENZA EN EL ESPACIO DE TRABAJO**

Los traslados entre las sedes complica la vida de los empleados. Cómo son los desplazamientos hasta las nuevas instalaciones, el tráfico, el tiempo de desplazamiento, el acceso a servicios importantes (¿Dónde está la tintorería aquí?) afectan al equilibrio entre la vida personal y profesional y al bienestar general.

Es responsabilidad de la compañía ayudar a que los empleados mantengan un equilibrio, dice Robert De Colfmaker, gerente de instalaciones de la compañía de seguros ING Bélgica. «Debemos ir más allá de lo fundamental, asegurándonos, por supuesto, de que el espacio de trabajo sea responsable en lo que a ergonomía respecta. Pero también respondemos a otras necesidades de los empleados, porque invierten una gran parte de sus vidas en la oficina y eso tiene un gran impacto en el equilibrio entre la vida personal y profesional».

Puesto que ING planeaba trasladarse de la capital, Bruselas, a las afueras, se iban a ver afectados los desplazamientos de los empleados. «Estudiamos cómo iba cada uno de nuestros empleados al trabajo: metro, coche, autobús, etc., y cuánto tardaba en llegar. A continuación extrapolamos esas cifras a la nueva ubicación. Para las personas que utilizaban el tren o el autobús, proporcionamos minibuses por la mañana y la tarde entre la estación y la oficina. Proporcionamos bicicletas plegables y espacios para que los empleados puedan guardarlas en la oficina».

## **MIDIENDO LOS BENEFICIOS DEL BIENESTAR**

¿En qué medida contribuye un espacio de trabajo centrado en el bienestar al rendimiento de una compañía? Los líderes de todas las compañías nombradas aquí están convencidos de que el espacio de trabajo produce resultados positivos para su empresa.

En la primera encuesta general de Repsol, llevada a cabo menos de cuatro meses después del cambio de oficina, el nuevo entorno de trabajo recibió una puntuación de 7.6 en una escala del uno al diez. Una encuesta realizada en BIPi seis meses después del traslado demostró que se había producido un aumento de la productividad del 20%. «La productividad es difícil de medir, pero tenemos mediciones de productividad percibida, que es la sensación del usuario final de que están logrando hacer más trabajo en el mismo tiempo», dice Michael Carneglia, director adjunto de servicios de instalaciones servicios.

**«una parte importante de su vida transcurre en la oficina y tiene un gran impacto en el equilibrio entre su vida personal y profesional».**

«Cuando mostramos nuestras nuevas oficinas a los candidatos y les enseñamos cómo hacemos las cosas aquí, despeja cualquier duda que estos pudiesen tener a la hora de decidir venir a trabajar con nosotros», dice De Colfmaker, de ING.

Quadrangle Architects llevó a cabo una encuesta seis meses después de haberse trasladado que mostró una respuesta positiva por parte de la mayoría de empleados. Por ejemplo, el 83% se mostró satisfecho con el nuevo espacio de trabajo y el 95% indicó que les permitía ser productivos y tomar decisiones efectivas y fundamentadas. «Hemos visto un aumento significativo en la productividad desde que nos vinimos», dice Susan Ruptash, directora.

No hay duda de que un mayor bienestar de los empleados aumenta la productividad y la creatividad, reduce el estrés y los costes sanitarios y ayuda a conectar a las personas con sus compañeros y con la organización. La única pregunta es: ¿cuánto cuesta a una empresa que no va bien aumentar el bienestar de sus empleados?

Las nuevas instalaciones de ING disponen de una biblioteca donde las personas pueden encontrar un lugar tranquilo para trabajar y de espacios de reunión en el espacio abierto que permiten la conexión y la colaboración.

## CHINA: ¿LÍDER EN BIENESTAR?

Todos los días al mediodía suena una campana para anunciar que es la hora del almuerzo, como se indica en las fábricas el cambio de turno. Pero esta campana suena en la oficina central de Tencent, una de las compañías de Internet más grandes del mundo. Y no señala la típica carrera de trabajadores para conseguir la comida, comer y volver al trabajo, sino un auténtico descanso de dos horas para comer, descansar e, incluso, para que estos trabajadores de Shenzhen, China, se echen una siesta. «Los empleados pueden elegir si desean dormir, salir a dar un paseo, leer la prensa, trabajar en su mesa o hacer cualquier otra cosa. Algunos empleados se traen sus camillas y se reúnen en una esquina de la oficina para echarse una siesta.

Muchos de ellos dicen que si no duermen, se sienten cansados después y son menos productivos», dice Wenly Wang, una de las investigadoras de Steelcase WorkSpace Futures en China. Es sólo una de las maneras en las que Tencent fomenta el bienestar de sus empleados, una estrategia empresarial cada vez más importante en China. «El bienestar está de moda aquí debido a los problemas con la contaminación del aire, el tráfico y otros elementos estresantes. Las personas son muy conscientes de su entorno, de la calidad de su espacio. Los jóvenes profesionales se están marchando de las grandes ciudades para ir a vivir a otras más pequeñas con una mejor calidad de vida, de modo que las compañías están utilizando estrategias de bienestar para atraer y mantener a sus empleados», dice Wang.

Las siestas a la hora de la sobremesa son una tradición cultural en lugares como España o América Latina, «pero no es como el fenómeno laboral que se da en China», dice Wang. Ha observado la práctica en muchas compañías chinas; las multinacionales tienden a seguir los estilos de trabajo del país de origen de la empresa. En la oficina central de Pekín del gigante tecnológico Lenovo se reproduce música cada tres horas para recordar a los empleados que deben levantarse y moverse. A menudo, las pequeñas compañías cogen a toda su plantilla y la sacan para realizar ejercicio a fin de aumentar tanto el espíritu de equipo como el bienestar. En la oficina central de Tencent en Shenzhen se utiliza el viento del exterior para ventilar el atrio, la fachada es de cristal para bañar con luz natural todo el interior e incluye canchas de baloncesto y piscinas de natación para sus empleados. En este mercado no abunda el personal intelectual con grandes conocimientos, dice Wang. «No abundan los ingenieros, desarrolladores de productos, profesionales de las finanzas u otros profesionales hábiles y experimentados que sepan cómo innovar. Las compañías están utilizando el bienestar como incentivo a la hora de contratar a nuevos empleados y retener a los existentes».

---

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

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

