

El Renacimiento de la oficina

El despertar de la experiencia humana en el trabajo

Poco tiempo después de la aparición de los teléfonos inteligentes, las tablets y la ubicua Wi-Fi, los gurús del espacio de trabajo predijeron la desaparición de la oficina. Si las nuevas tecnologías permitían a las personas trabajar en cualquier lugar, explicaban, ¿quién necesita la oficina?

Resulta que la gran mayoría de los trabajadores la necesita — porque el trabajo es, en esencia, una actividad social. Incluso quienes están equipados con dispositivos móviles de última generación siguen acudiendo a la oficina por dos razones principales: para conectar con otras personas y para tener acceso a las tecnologías que no pueden llevar en su mochila.

«Las personas se rebelan contra las oficinas que giran en torno a la uniformidad y las normas», afirma James Ludwig, jefe global de diseño en Steelcase. «Buscan inspiración y creatividad en el trabajo, así como una tecnología centrada en las personas que haga la vida más fácil y no más complicada. Los diseñadores vieron el inicio de este cambio hace años, pero ahora estamos ante una evolución acelerada y esas ideas están siendo asumidas y adoptadas a un ritmo frenético.»

Las oficinas no han desaparecido, pero están transformándose en algo radicalmente distinto.

Para comprender cómo y por qué está cambiando la oficina, y para aprender cómo pueden las organizaciones llevar a cabo el cambio en sus propios espacios, la Revista 360 conversó con miembros del Estudio de Diseño de Steelcase. Con oficinas en Europa, Asia y América del Norte. Este equipo global no sólo observó las señales de cambio sino que ha contribuido a fomentar la rebelión contra la oficina de la que habla Ludwig ofreciendo un enfoque distinto al diseño de espacios de trabajo que sitúa a las personas en el centro y da respuesta a sus necesidades de bienestar emocional, físico y cognitivo.

UNA REBELIÓN A ESCALA GLOBAL

El cambio de actitud hacia la oficina surgió inicialmente en la cultura pop de la década de 1990 en América del Norte, cuando Scott Adams, dibujante de Dilbert, comenzó a satirizar el espacio de trabajo. Después, en 2001, comenzó a emitirse una serie que parodiaba la oficina en Reino Unido denominada “The Office”, que fue posteriormente adaptada en los Estados Unidos, Francia, Alemania, Canadá, Israel, Chile, Suecia y China, indicando el creciente descontento que se estaba produciendo en todo el mundo con respecto a la oficina convencional. La oficina se convirtió en el símbolo de cómo desperdiciar la vida en una serie de espacios insulsos y anodinos.

A comienzos de la década de 2000 las startups tecnológicas fueron las primeras en introducir cambios radicales en los espacios de trabajo, hasta el punto de que muchos lo consideraron una moda. Las mesas compartidas y el diseño propio pueden haber sido una necesidad para emprendedores con pocos recursos, pero la informalidad y la creatividad apelaron a trabajadores de todo el mundo. La introducción de futbolines y billares, toboganes, vagones de tren supuso la entrada de un elemento lúdico en algunas oficinas, sugiriendo que tal vez, y solo tal vez, el trabajo no tenía por qué ser una rutina sin sentido, y podría efectivamente incluir un elemento de diversión.

Las oficinas de las startups tecnológicas fueron solo el primer síntoma de un cambio mayor que tendría lugar durante esa década. Tras años de frustración y creciente agotamiento en el océano de monotonía en que tantas oficinas se habían transformado, la gente quería más. Aspiraban a una mayor autonomía, expresión personal y a la libertad para elegir dónde y cómo trabajar. Las nuevas tecnologías ofrecían una vía de escape y muchos las aprovecharon, abandonando siempre que podían la oficina para trabajar a distancia desde otros lugares.

«Las personas buscan inspiración y creatividad en el trabajo, así como una tecnología centrada en las personas que haga la vida más fácil y no más complicada.»

JAMES LUDWIG | Vicepresidente de Diseño Global

Parecía una buena idea, al principio. La idea de decirle adiós a la oficina y trabajar desde un café de moda parecía la utopía de todo trabajador. Hasta que lo hicieron durante un tiempo. Entonces comenzaron a darse cuenta de que los sofás acolchados resultan incómodos al cabo de pocas horas, y que las pequeñas mesas de los cafés hacen que tener los papeles a la vista resulte difícil. El trabajo a distancia demostró ser una solución para los trabajadores parte del tiempo, pero no todo el tiempo. De hecho, el Informe Gallup sobre Espacios de Trabajo llegaba a la conclusión de que las personas que trabajaban a distancia el 20%, o menos, del tiempo eran las que tenían un mayor compromiso. Pero este estudio también reveló que los niveles mayores de trabajo a distancia (más del 20%) se correspondían con un mayor nivel de falta de compromiso. Parece que el entusiasmo por el trabajo a distancia se enfrió por la subyacente necesidad humana de buscar lugares que ofrezcan un apoyo tanto emocional como físico — en los que realizar el trabajo resulta fácil. Esta necesidad insatisfecha siguió impulsando a las personas a buscar algo mejor.

UN MOVIMIENTO CULTURAL

Y así se inició el renacimiento de la oficina. Como cualquier otro movimiento cultural, ya sea la «Ilustración» en la Europa del siglo XVII, o los actuales movimientos agrónomos «del productor a la mesa». La mayoría no nos damos cuenta de hallarnos en el centro de los acontecimientos. Las cosas comienzan a cambiar alrededor —gradualmente, al principio— y de repente parece que todo es distinto de como era antes.

Los diseñadores e investigadores de Steelcase que han estudiado este renacimiento del espacio de trabajo señalan las principales fuerzas que aceleran este cambio:

1. **El lugar y la forma de trabajar han cambiado.** Los rápidos avances de la tecnología permiten a las personas trabajar desde cualquier lugar, a cualquier hora. Resulta evidente que el viejo paradigma: una persona trabajando de forma casi exclusiva en un único espacio de trabajo, no se ajusta a las formas en que se trabaja hoy en día.
2. **El cambio al trabajo creativo.** La presión por competir y hacer crecer el negocio desplazaron el interés de las empresas hacia un trabajo más creativo y que promueve la innovación de los equipos. «Las nuevas ideas surgen de romper con las normas y las pautas», señala Bruce Smith, director de diseño global. Muchos espacios de trabajo no tienen como prioridad la creación de espacios para colaborar.
3. **La guerra para atraer y retener a los mejores.** Los trabajadores con las codiciadas habilidades laborales del siglo XXI, aquellos que pueden ayudar a las organizaciones a crecer e innovar, son un bien escaso. Con frecuencia se decantan por organizaciones que ofrecen el trabajo más significativo y las mejores condiciones laborales, rechazando cualquier trabajo que les haga sentirse como un engranaje más en la rueda de la industria. Esto es válido tanto para atraer a nuevos trabajadores como para retener a los ya existentes.
4. **Falta de compromiso de los trabajadores.** Más de un tercio de los trabajadores de las 17 principales economías del mundo muestran un bajo grado de compromiso, como reveló un estudio realizado por Steelcase y la firma global de investigación Ipsos (info.steelcase.com/informe-global-sobre-el-compromiso-y-el-espacio-de-trabajo) llamado «Compromiso y el espacio de trabajo global». El estudio permitió determinar que los trabajadores con un menor compromiso eran también los que estaban menos satisfechos con su entorno de trabajo, que indicaban no tener el grado de control necesario para decidir dónde y cómo trabajar. Los espacios de trabajo concebidos con una decidida orientación hacia la rigidez no dan poder a las personas. Esto genera una crisis para aquellas organizaciones que deben ser ágiles y resistentes.
5. **La promesa de la tecnología.** La tecnología ha supuesto una revolución para la oficina. Las personas están acostumbradas a tecnologías que les ayuden a conducir mejor, a gestionar de forma remota sus electrodomésticos, a caminar más, a sentarse más recto o relacionarse más con amigos y familiares. Después vienen a oficinas en las que las tecnologías se proporcionan principalmente en ordenadores de sobremesa o dispositivos móviles y en las que a nadie se le ha ocurrido integrarlas en el entorno físico para mejorar la jornada laboral. Sin embargo, cuando la tecnología se integra de manera inteligente en las paredes, el suelo y el mobiliario, permite cumplir con la promesa de centrar la experiencia laboral en las personas ([visita Tecnología que mejora el bienestar de las personas](#)).

La reacción anticorporativa

Al converger todas estas fuerzas, tanto las personas como sus organizaciones, se dan cuenta de que algo fundamental debe cambiar. «Es como un ecosistema. Los organismos evolucionan en un ecosistema por la presión sobre el orden establecido», continúa Ludwig. «Y en el caso de la oficina, se produce una «reacción anti corporativa» porque el término «corporativo» implica que el espacio ha sido creado para el beneficio de la organización, y no de las personas. Esta reacción pone presión sobre el sistema para que éste cambie. El desafío para el diseño es satisfacer las necesidades del negocio al tiempo que sirve a las necesidades de las personas.»

UNA CONEXIÓN EMOCIONAL

Para dar respuesta a la reacción anti-corporativa, algunas organizaciones han recurrido al mobiliario doméstico en un esfuerzo por crear una mayor informalidad, un mayor apoyo emocional y una imagen exclusiva. Hoy en día las empresas, y en especial las startups, «buscan cosas que duren lo que sus alquileres, que son cada vez más cortos», informa la Sociedad Americana de Diseñadores de Interior en un reciente boletín. Pero también se producen concesiones pragmáticas en términos de sostenibilidad: los productos diseñados para uso residencial y menos intensivo no soportan las exigencias del espacio de trabajo, y con una menor vida útil y un menor componente de reciclabilidad, acaban más pronto en el vertedero.

Observando a las startups, las organizaciones también están estudiando diseñar sus oficinas con espacios totalmente diáfanos para transmitir una mayor transparencia. Sin embargo, con ello se pasa por alto la necesidad básica humana de soledad y privacidad que contribuye al bienestar, tanto emocional como cognitivo. «En un entorno de trabajo enteramente abierto puedo sentir el espacio pero me falta privacidad», señala Smith.

Los participantes en el estudio sobre compromiso de Steelcase / Ipsos ofrecieron opiniones sinceras acerca de lo que debería cambiar en sus espacios de trabajo — la queja más repetida fue la falta de privacidad. «El nivel de ruido me distrae», escribió un trabajador. «Resulta muy difícil concentrarse y escuchar cuando se está al teléfono.» Otro pedía «un espacio más privado... para hacer mi trabajo sin interferencias de otros.» Tanto introvertidos como extrovertidos piden una posibilidad para escaparse y concentrarse.

«No creo que queramos trasladar nuestro salón al espacio de trabajo. Creo que lo que queremos es algo que sea humano y pertinente que permita generar ideas creativas.»

BRUCE SMITH | Director de Diseño Global

El equipo de diseño señala también que la búsqueda de apoyo emocional a veces lleva a las personas a elecciones que no contribuyen ni a su estabilidad emocional ni a su capacidad para rendir. La cafetería puede ofrecer un ambiente estupendo, pero no siempre es el mejor entorno de trabajo si las sillas son duras, las mesas pequeñas y la ausencia de enchufes frustrante. «No creo que nos gustase tener nuestro salón en el espacio de trabajo», añade Smith. «Creo que lo que queremos es algo que sea humano y significativo y que genere ideas creativas.»

Como cualquier otra cuestión compleja, no existe una única respuesta válida para todas las personas u organizaciones. Cherie Johnson, directora de diseño global, asesora a organizaciones para reflexionar sobre la «planificación de espacios con sentido». «Hay que entender cómo y por qué se utiliza un espacio, y luego crearlos para que transmitan claridad, simplicidad y sentido», afirma.

Proporcionar acceso a la tecnología en los espacios informales en los que las personas prefieren a menudo trabajar y donde por lo general faltan conexiones.

Los entornos de trabajo alternativos contiguos a puestos de trabajo individuales proporcionan opciones para la colaboración formal e informal.

PERO ¿CÓMO LLEGAMOS A ESTO?

El renacimiento que está teniendo lugar en el espacio de trabajo es un movimiento cultural que reconoce el papel fundamental que las emociones humanas desempeñan en el proceso de trabajo. El trabajo ha estado tradicionalmente considerado como un proceso fundamentalmente racional y lógico en el que las emociones podían influir en la toma de decisiones de manera potencialmente preocupante. Sin embargo la reciente investigación ilustra la conexión entre emociones y cognición, así como con el bienestar físico, y valida el papel de las emociones humanas para lograr el éxito en los negocios. Las magnitudes tradicionales del espacio de trabajo, como el coste inmobiliario o el crecimiento de la productividad, están siendo reformuladas por una mayor comprensión de la conducta humana en el trabajo. Las aportaciones de la neurociencia arrojan luz sobre qué es lo que motiva e inspira a las personas para obtener mayores logros.

Diseñar para mejorar el bienestar de las personas

Los investigadores y diseñadores de Steelcase han estudiado las conexiones subyacentes entre el bienestar emocional, físico y cognitivo de las personas. «Las oficinas diseñadas pensando en las métricas de negocio antiguas giraban en torno a la eficiencia, y la persona se perdía en el proceso. Esto dio lugar a numerosos entornos de trabajo fríos y estériles que no contribuían a alcanzar los objetivos de negocio que las organizaciones perseguían», indica Johnson. «Para considerar el espacio a través de la lente del bienestar, es necesario un enfoque holístico y muy humano.»

Despertar las emociones de las personas para aumentar en gran medida el grado de motivación y compromiso

- Promover el sentido de pertenencia y fomentar conexiones sólidas entre las personas.
- Espacios diseñados tanto con el propósito de relacionarse y colaborar como el de concentrarse a

solas y recuperar energías.

- Proporcionar momentos de relax a lo largo del día para ayudar a las personas a hacer frente a los factores estresantes que dan lugar a actitudes estresantes, que generan cortisol y hormonas que ponen en riesgo el cuerpo y la mente.
- Ayudar a las personas a ver su relación con la organización, lo que permite a los trabajadores tener un propósito en su trabajo.

«Para considerar el espacio a través de la lente del bienestar, es necesario un enfoque holístico y muy humano»

CHERIE JOHNSON | Directora de Diseño Global

Ayudar al cerebro a pensar mejor

- Satisfacer la necesidad de los trabajadores de concentrarse y descansar, donde tanto los individuos como los equipos puedan concentrarse con facilidad, resolver problemas y crear nuevas ideas.
- Promover interacciones sociales que estimulen el cerebro y que mejoren la creatividad.
- Proporcionar maneras sencillas de descargar información para que los cerebros no se saturen.
- Reducir la amenaza del «pensamiento en grupo» satisfaciendo las necesidades de privacidad y soledad para que las personas puedan asimilar información, desarrollar su propia perspectiva y convertirse en mejores colaboradores.
- Promover ejercicios de mindfulness para poder desarrollar los músculos mentales que permiten estar concentrados y totalmente presentes en el trabajo que realizan.
- Integrar sensores, tecnologías de computación a gran escala y otros dispositivos para que trabajar sea más fácil.

Aumentar la vitalidad

- Permitir que los trabajadores se muevan frecuentemente durante la jornada para mejorar su vitalidad física y mental.
- Fomentar un rango de posturas que ayuden a las personas a estar cómodas y llenas de energía.
- Fomentar la ergonomía para que las personas puedan moverse y cambiar de postura para evitar rigidez y dolores, especialmente si su trabajo no requiere movimiento de forma inherente.

El estudio realizado por Steelcase sugiere seis estrategias que pueden contribuir a alcanzar el equilibrio adecuado a la hora de diseñar espacios que fomenten el bienestar emocional, cognitivo y físico:

1. **Democratizar el espacio** – Al igual que un ecosistema natural sano es biodiverso, crear una variedad de espacios que promuevan distintos modos de trabajo para que las personas puedan elegir, con independencia de su posición en la jerarquía de la organización.
2. **Ratificar las necesidades de privacidad de las personas** – Equilibrar la búsqueda de

transparencia con la necesidad de soledad. Crear espacios que fomenten no sólo la concentración en el trabajo sino también la relajación.

3. **Conocer el rendimiento** – Los espacios más acogedores e inspiradores deben ayudar a las personas a alcanzar avances significativos en su trabajo. Integrar la tecnología que facilita la colaboración entre personas, que fomenta el movimiento y hace más sencilla la concentración. Ayudar a las personas a encontrar su espacio preferido para realizar el trabajo y ofrecer a la organización información sobre los espacios que funcionan.
4. **Tomar ejemplo de la naturaleza** – Más que limitarse a incluir plantas — lo que no deja de ser importante — buscar la variación más que la uniformidad. Incluir materiales complejos, una diversidad de formas, perfiles, diseños y texturas.

«Hay que entender cómo y por qué las personas utilizan un espacio y, a continuación, crear espacios que transmitan claridad, simplicidad y sentido».

CHERIE JOHNSON | Directora de Diseño Global

Los espacios informales que promueven las interacciones sociales pueden estimular el cerebro y mejorar la creatividad.

Integre tecnología, como media:scape mobile, que hace que a las personas les resulte más fácil colaborar y hacer su trabajo.

El aspecto de una cafetería y las vistas al exterior son dos cosas que buscan las personas cuando necesitan un lugar inspirador para trabajar. Una cafetería bien diseñada puede ser un lugar estupendo para reunirse con otras personas o trabajar a solas.

ESENCIA ANTES QUE POSICIÓN SOCIAL

«Los mejores entornos son aquellos que combinan una variedad de espacios con una cultura que ofrece a los trabajadores la posibilidad de elegir entre ellos. En nuestra sociedad actual concienciada sobre el consumo, las personas prefieren la esencia antes que la posición social. La personalización enriquece las posibilidades, permite la expresión e implica a los clientes en el proceso creativo», explica John Hamilton, director de diseño en Coalesse.

El renacimiento de la oficina, señala Ludwig, es mucho más que moda o gestos superficiales. «Buscamos una conexión emocional, la expresión personal creativa y la autenticidad», sostiene. «Es mucho más que simplemente unas mesas de ping-pong o algunas sillas curiosas del mercadillo. La gente quiere sentirse conectada con los espacios donde trabaja, espacios en los que pueden imaginarse, y no sentirlos como algo impuesto.»

Aunque los períodos de cambio cultural pueden ser difíciles y estresantes para quienes participan en ellos, el renacimiento puede abrir nuevas posibilidades para que las personas experimenten una mayor sensación de sentido en el trabajo, y abre nuevas oportunidades a las organizaciones para mejorar su rendimiento histórico.

“Las personas quieren sentirse conectadas con los espacios donde trabajan. Espacios en los que pueden sentirse cómodas y no como algo impuesto.”

JAMES LUDWIG | Vice President, Global Design

¿Eran los europeos del siglo XVII conscientes de estar inmersos en un renacimiento? La perspectiva nos permite ver hoy el modo en que aquel período contribuyó a nuestra idea de lo que significa ser humano, con su belleza, alegría y sentido intrínseco. Hoy en día, al igual que entonces, no podemos apreciar por completo el modo en que este movimiento redefinirá la forma en que las personas ven su relación con el trabajo y el espacio de trabajo. Lo llamemos rebelión o renacimiento, lo que está claro es que el cambio en el espacio de trabajo está teniendo lugar y creando un hueco para la humanidad y las emociones.

Proporcione entornos para concentrarse a solas que ofrezcan un rango de posturas y oportunidades para moverse con el fin de fomentar la vitalidad física y mental.

CÓMO REALIZAR UN CAMBIO EN SU ESPACIO DE TRABAJO

El enfoque estandarizado para diseñar un espacio de trabajo que utilizan hoy en día muchas organizaciones ha creado entornos que no inspiran a nadie y que causan rechazo en las personas. Esta rebelión en la oficina está obligando a las organizaciones a repensar sus espacios de trabajo y adoptar un enfoque radicalmente diferente con respecto a su diseño.

Los planos mostrados aquí abajo demuestran cómo se puede migrar de un plano tradicional para crear un espacio de trabajo que inspire y motive a las personas fomentando su bienestar emocional, cognitivo y físico.

Antes

Tradicionalmente las oficinas giraban en torno a la homogeneidad y los estándares. La mayor parte del espacio se dedicaba a puestos de trabajo individuales, separados por departamentos, donde las personas pasaban la mayor parte del tiempo trabajando a solas. Una cafetería ofrecía un lugar donde comer y las grandes salas de reuniones se utilizaban principalmente para realizar tareas de colaboración informativa.

Después

Mediante la reducción del número de puestos de trabajo individuales asignados y la creación de un ecosistema de espacios, las personas tienen ahora la libertad necesaria para elegir cómo y dónde trabajar.

El punto de encuentro social, que antes solo era una cafetería, pasa de ser un espacio donde antes solo se podía comer a un espacio donde los trabajadores pueden relacionarse y colaborar.

Se ha añadido un campamento nómada, colocado estratégicamente cerca del punto de encuentro social, para dar el soporte necesario a los comportamientos móviles emergentes. Los entornos adicionales ofrecen a los trabajadores móviles un lugar donde trabajar a solas o acompañados.

Los trabajadores pueden ver a sus compañeros, que también les pueden ver, elegir un entorno privado para trabajar concentrados.

Un vecindario para trabajadores residentes incluye zonas para directivos en el espacio abierto con el fin de promover el aprendizaje y resolver rápidamente los problemas que vayan surgiendo.

Las zonas comunes para reuniones se han aumentado para ofrecer un sistema de espacios donde realizar actividades de colaboración generativa, informativa y evaluativa.