

# **El Dilema del Crecimiento**

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

### **CREAR ESPACIOS CENTRADOS EN LAS PERSONAS EN MEDIO DE CONTINUOS 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.

## ¿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

---

Carretera de Nanjing, Shanghai, China

## ¿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.

---

## **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.

## **ACÍOS EN LA INFRAESTRUCTURA**

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**

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.

### **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.

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**

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 TIPOS ORGANIZATIVOS 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.

The Steelcase study identified four organizational types:

- Tarea
- Proceso
- Funcional
- Matriz

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 del trabajo:** Ofrecer el soporte necesario a los trabajadores más competentes

### 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.

**Workplace Goal:** Generar confianza

### 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 del trabajo:** Aumentar el compromiso de los trabajadores

### 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 del 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 ayudarle con solo deslizar su silla hasta el operario. Mientras más cómodo sea físicamente para todos, mejor.

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.

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

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».

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

---

| Vicepresidente de Marketing  
**JASON HEREDIA** de Steelcase para la región de Asia-Pacífico

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).

## **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**

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.

#### **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.

«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.

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. PROPORCIONE 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 mercados 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.

---

### **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.

