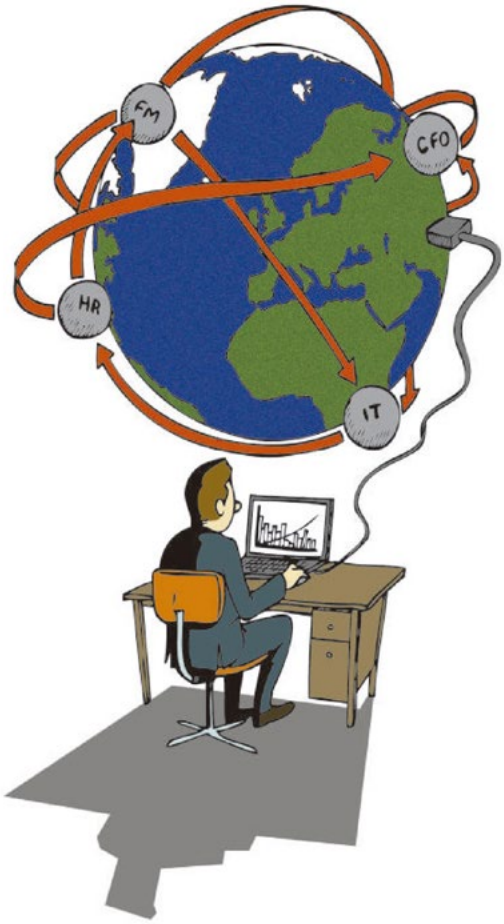
3g Smart Group

Work&Place

Versión inglesa Nº 6 / Versión española Nº 1 / Febrero 2017
Publicada por Occupiers Journal / Editada en español por 3g Smart Group



Editorial 5

Esfera
Reseña: Workplaces Today 6

Giuseppe Boscherini
La génesis de la ideación y adónde vamos para tener nuestras mejores ideas 8

Beatriz Arantes
Neurociencia: la gran ventaja competitiva del futuro 14

Antony Slumbers
¿Un futuro panglosiano para las propiedades inmobiliarias y la tecnología? 18

John Eary
La importancia de la personalidad en el rendimiento de los trabajadores ágiles 24

Mark Eltringham
Desactivar la bomba de la demografía mundial 31

Paul Carder
La oficina: «Estás en todas partes y en ninguna, nena» 34

Amanda Sterling
Una perspectiva de Nueva Zelanda sobre la transformación del lugar de trabajo 40

Kati Barklund
Las oficinas inteligentes aumentan su atractivo y sus resultados 44

Sue Gregson
¿Una nueva era para el diseño de edificios verdes en el mundo? 49

CONDECO
POWERING CHANGE

Steelcase

Contáctanos en
3g-office@3g-office.com
y en redes sociales

Diseñando y construyendo contigo espacios que mejoran la vida de las personas

Trabaja cómo y desde donde seas más productivo

3g office desarrolla proyectos en todo el mundo con oficinas en Barcelona, Bilbao, Madrid, Lisboa, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Ciudad de México, Ciudad de Panamá, La Habana, Lima, Milán, Montevideo, San José, Santiago, Santo Domingo.

CO_2

-25%
Disminución huella de carbono

+20%
Aumento en la productividad

+20%
Conciliación vida laboral y personal

50%
Ahorro en costes operativos

Editorial

Work&Place

Work&Place está publicada por Occupiers Journal Limited, Suite 2310 Dominion centre, 43-59 Queen's road east, Hong Kong

Editor: Paul Carder
paul.carder@occupiersjournal.com

Jefe de redacción: Mark Eltringham
mark@workplaceinsight.net
+447970902115

Asistente de edición: Sara Bean
sara@workplaceinsight.net

Occupiers Journal es una organización global de aprendizaje y desarrollo que da servicio a los usuarios finales de inmuebles y facility managenent (FM) con los que OJL se involucra y comparte de forma transversal datos, conocimiento, experiencia y casos prácticos.

www.occupiersjournal.com
info@occupiersjournal.com

Directores:
Marcus Bowen (Hong Kong)
Jim Ware, PhD (Berkeley, CA, USA)

Partners regionales:

Niklaus Arn (Suiza)
Rob Harris PhD (Reino Unido e Irlanda)
Doug Langmead (Oriente Medio)
Martin Leitch (Australia)
José Luis Sánchez-Concha (América Latina)
Rudd van Deventer (Sudafrica)
Linda van de Sande (Paises Bajos)
Francisco Vázquez (España y Portugal)

Todo el contenido tiene copyright de Occupiers Journal Limited 2015

Ilustración de cubierta: Simon Heath
@SimonHeath1

Al final de un seminario sobre el lugar de trabajo y la tecnología en Londres, una de las personas del público preguntó a un ponente qué significaban los temas que había expuesto en relación con las disciplinas tradicionales de recursos humanos, informática y facilities management (gestión de inmuebles y de servicios de soporte, en español). Si se hubieran disuelto los viejos límites entre lugar y tiempo, se preguntó, ¿cómo afectaría al trabajo de quienes se dedican a lagestión de los mismos? Y la única respuesta parecía ser: «Efectivamente, ¿cómo?».

Con cada edición de Work&Place, se hace cada vez más evidente que pronto tendremos que responder con algo mejor que otra pregunta. En cada artículo que publicamos subyace la convicción de que la oficina ya no funciona como una plataforma discreta para el trabajo. Es parte de un ecosistema que no solo incluye otros edificios y espacios sino también el ámbito tecnológico. Usuarios y ocupantes ya no establecen distinciones entre estos lugares, por lo que tampoco deberían hacerlo las profesiones encargadas de diseñarlos y gestionarlos.

Este futuro lo modelará gente como Antony Slumbers, que en esta edición desafía la idea de que es algo a lo que deberíamos tener miedo. Giuseppe Boscherini habla de cómo elegimos adónde ir para tener nuestras mejores ideas. Beatriz Arantes hace un recorrido por el interior del mundo de la neurociencia y analiza lo que este podría significar para nuestra forma de trabajar. John Eary también dirige su mirada hacia el interior compartiendo su investigación sobre la relación entre la personalidad y el rendimiento de los trabajadores ágiles. Amanda Sterling nos explica cómo está ocurriendo la transformación del lugar de trabajo en Nueva Zelanda. Kati Barklund explora la relación entre el diseño del lugar de trabajo y las métricas clave de recursos humanos. Paul Carder descubre los eslabones perdidos entre la actividad económica y el lugar de trabajo moderno. Sue Gregson escribe sobre las implicaciones de una norma ambiental actualizada. Y yo hago una panomárica de cómo los cambios demográficos y el envejecimiento de los trabajadores están dando forma a las políticas gubernamentales en todo el mundo.

Por supuesto, nada de esto es una calle de un único sentido y usted puede unirse al debate con los colaboradores de Work&Place y muchos otros. Esperamos que aprovechen la oportunidad para hacer preguntas, desafiar a los autores o para plantear alguna cuestión relacionada con el tema, en nuestro grupo de LinkedIn, a través de Twitter, por correo electrónico o incluso en una charla telefónica.

Esperamos su opinión con interés.

Mark Eltringham
Jefe de redacción
@InsightOnWork

Esfera

Novedades y opiniones

Reseña

Mark Eltringham hace una reseña del libro *Workplaces Today,* de Juriaan van Meel del Centro para Facilities Management .

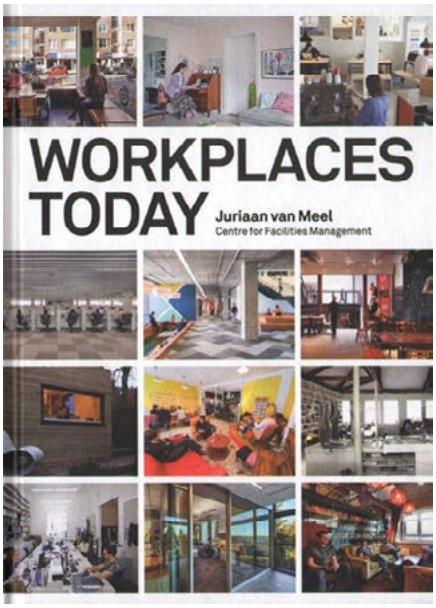
Tal vez el error de percepción más común sobre la teoría de la evolución es creer que todos los animales están evolucionando hacia algo perfecto. Esta noción quizás se cuestione mejor en forma de pregunta escéptica: «Si hemos evolucionado del mono, ¿por qué todavía hay monos?».

El menor de los dos problemas que conlleva esto es el supuesto solipsista de que los humanos son la cumbre de la vida en la Tierra y que, si la evolución fuera verdad, todas las especies animales evolucionarían finalmente hasta convertirse en personas.

El problema más importante (y relacionado) es que se pasa por alto el hecho de que cada especie ya está casi perfectamente adaptada al nicho ambiental en que habita en un momento determinado. Es solo cuando ese nicho cambia cuando el organismo tiene que adaptarse a los cambios de las condiciones y del entorno. Por esta razón muchas especies antiguas continúan desarrollándose casi sin cambios durante miles o incluso millones de años. No tienen necesidad de evolucionar para convertirse en humanos o en cualquier otra cosa.

Por eso hay tanta diversidad de vida en la Tierra. Sin embargo, precisamente porque somos seres humanos evolucionados preferimos simplificar esta complejidad en patrones y conceptos narrativos tales como el árbol de la vida y el Ascenso del Hombre.

Se puede hablar de un proceso similar en la forma en la que hablamos sobre la evolución del diseño de la oficina. No voy a centrarme en ninguna historia particular de diseño de una oficina de las múltiples que se pueden encontrar en la red. Pero si alguien quiere investigar un poco, probablemente comenzará con los



Workplaces Today
Autor: Juriaan van Meel

De tapa dura: 312 páginas
Editorial: Icop (12 de agosto de 2015)
Idioma: Inglés
ISBN-10: 9082347903
ISBN-13: 978-9082347906

empleados almidonados del diseño de Frank Lloyd Wright para el Edificio Larkin de 1903 y terminará con un millennial tirándose por un tobogán de color naranja. Por el camino hará una parada para echar un vistazo a Frederick Taylor: los cubículos y los espacios diáfanos, antes de sugerir que algo está muerto y debe ser reemplazado porque ha quedado claro dónde está la cumbre del diseño y usted debería empezar a escalar hacia ella.

Esta idea es una trampa convincente de la que Juriaan van Meel se desvía cuidadosamente en Workplaces Today tratando el ecosistema del lugar de trabajo como algo que puede estar sujeto a los mismos principios de la taxonomía que el mundo natural.

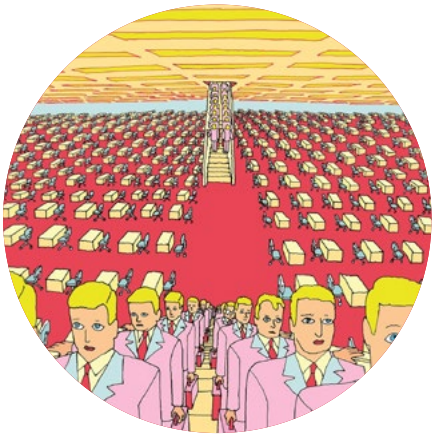
Por supuesto, no es la primera persona en recurrir a la clasificación para desafiar el concepto de una evolución hacia una forma idealizada de diseño de la oficina. Tampoco evita la historia de las oficinas y el hecho de que se mantienen en un estado perpetuo de transformación al irse adaptando a las necesidades cambiantes de las organizaciones, a la tecnología y a las personas.

También tiene poco tiempo para los efectos mecanizados y potencialmente deshumanizadores de un diseño de oficina incorrecto, especialmente el que echa raíces en los estilos de mando y de control de gestión. Ilustra esta idea con una imagen llamativa del artista noruego Hariton Pushwagner (abajo).

Uno de sus antecesores en el establecimiento de un sistema de clasificación para las formas de diseño de la oficina de esta manera es Frank Duffy, a quien cita a lo largo del libro y que define muchas de las formas en las que todavía se habla de oficinas.

Duffy es, tal vez, quien popularizó la idea taxonómica al combinar la innovadora forma de pensar de la teoría de la gestión con las nociones de cómo podría trasladarse al entorno físico y utilizarse para definir las diversas y cambiantes formas de diseño del lugar de trabajo.

Duffy se conformó con limitarse a solo cuatro áreas de clasificación cuando



«...La escasa trascendencia del diseño del lugar de trabajo no significa que sea una cuestión irrelevante o totalmente subjetiva. Significa que las discusiones sobre el diseño del lugar de trabajo pueden llegar a ser muy resbaladizas una vez que se han abordado los conceptos básicos...»

escribió de forma prodigiosa e influyente sobre el tema en la década de 1990, pero Van Meel escribe sobre un mundo muy diferente y por lo tanto amplía el alcance y la taxonomía para incluir diversas formas de espacios públicos, compartidos y domésticos, así como nuevas formas híbridas de oficina, como los espacios de coworking, simbolizados por el Impact Hub en Ámsterdam (derecha).

El punto fuerte del libro, una vez que se han establecido las características clave, el contexto y la premisa de cada una de sus diez clasificaciones, es que está dirigido por estudios de casos y, por tanto, por imágenes y por descripciones de oficinas reales. Esto significa que el autor es libre de dar forma a sus propios pensamientos mientras deja al lector la libertad de tomar sus propias decisiones acerca de cualquier ejemplo concreto.

La pena es que el formato de tapa dura estándar del libro no siempre permite que las imágenes hagan justicia a los ejemplos. Tal vez esto es un producto de esta época, pero hace unos años este libro hubiera sido probablemente un libro ilustrado de gran formato con un papel diferente y mejor.

Es refrescante ver que el autor es también sorprendentemente consciente de las limitaciones del diseño de los lugares de trabajo y de las formas en que los ocupantes y los diseñadores pueden abordar las cuestiones más difíciles sobre cómo conseguir un diseño adecuado.

Como resume en su epílogo: «La escasa trascendencia del diseño del lugar de trabajo no significa que sea una cuestión irrelevante o totalmente subjetiva. Significa que las discusiones sobre el diseño pueden llegar a ser muy resbaladizas una vez que se han abordado los conceptos básicos. Es bastante fácil analizar los niveles adecuados de calidad del aire y temperatura en una oficina, ya que son aspectos bien estudiados de la calidad del lugar de trabajo. Los asuntos más conceptuales, sin embargo, como la apertura de espacios de trabajo o la libertad de trabajar desde casa, están mucho más cargados de valor y abiertos al debate».

Aquí es, en efecto, donde afloran los retos del diseño de la oficina y el truco es siempre desarrollar la forma correcta para el entorno correcto, como ocurre en la naturaleza. Los problemas surgen cuando este no es el caso. Como el autor concluye: «El arte y la ciencia del diseño del lugar de trabajo es hacer un uso óptimo de estas posibilidades y crear soluciones que sean eficientes, atractivas y significativas». W&P

Una exploración de la génesis de las ideas, los mecanismos que hay detrás de la ideación y la creciente importancia de la creatividad en el trabajo, como parte integral del negocio y del desarrollo personal.

Giuseppe Boscherini

La génesis de la ideación y adónde vamos para tener ideas

En un momento en que la colaboración, la creatividad y la innovación se perciben cada vez más como objetivos clave y diferenciadores del rendimiento empresarial ¿no es hora de que exploremos cómo las características físicas de los entornos de trabajo pueden influir, o incluso desencadenar, un comportamiento creativo en el trabajo? Entonces veamos, ¿dónde se le ocurren a usted las mejores ideas o, mejor dicho, cualquier idea?

El cliché de la ducha como uno de estos lugares preferidos nos viene a la mente y, sin embargo, la experiencia muestra que la idea de buscar un ambiente, una «zona», si se prefiere, para un propósito específico es intuitivamente correcta. Esto no tiene por qué ser un lugar aislado, como a menudo se supone, puede ser un lugar concurrido lleno de gente, ajetreado y ruidoso. Esto podría explicar por qué tan a menudo las conversaciones de trabajo más animadas se mueven fuera de la oficina a la cafetería. Igualmente, eventos relevantes o reuniones especiales suelen mantenerse en un «local», a menudo preparado para la ocasión.

La asociación simbiótica de actividades especiales con rituales codificados está tan establecida como la civilización misma; el reconocimiento de que los escenarios —templos, ayuntamientos y juzgados— y sus decorados —altares, mazas y mazos— juegan un papel importante, no solo como lugares, sino posiblemente también para estimular y facilitar las propias actividades con las que están asociados.

Esto también se aplica a una actividad muy especial que es la generación de ideas o «ideación»; que no debe confundirse con la innovación. No todas las ideas son o deben ser innovadoras, pero todas se definen como ideas ya que son, con diversos grados de éxito, la expresión de pensamiento creativo y la resolución de problemas.

Desde el principio, me gustaría desmontar dos mitos. El primero se refiere a la utilización del término «creatividad» en el contexto de los negocios. Las empresas han hecho suyo parte del lenguaje y, frente a la falta de sistemas de gestión tradicionales, trataron de apropiarse del lenguaje, las técnicas y la estructura típicos de las Artes. ¿Es esto legítimo? ¿Y con qué propósito se hizo? Tal vez sea más apropiado hablar de ideación en el contexto del intercambio de conocimientos y de creación.

“...Un reto importante con el que se encuentran las empresas que quieren romper un patrón mecánico, sistémico y rancio de comportamiento en el trabajo es transformar su conocimiento tácito en conocimiento explícito...”

En 1995 Nonaka y Takeuchi[1] introdujeron el modelo SECI, que se ha convertido en la piedra angular de la creación de conocimiento y la teoría de la transferencia. Propusieron cuatro formas en que los tipos de conocimiento se pueden combinar y transformar, mostrando cómo se crea y cómo se comparte el conocimiento. El modelo se basa en dos tipos de conocimiento: el explícito y el tácito.

La mayor parte del conocimiento es tácito. Por lo tanto, un reto importante con el que se encuentran las empresas que

quieren romper un patrón mecánico, sistémico y rancio del comportamiento en el trabajo es transformar su conocimiento tácito en conocimiento explícito. Esto es lo que podríamos llamar ideación y requiere un tipo de espacio y cultura que fomenta el intercambio libre de ideas y acostumbra a las personas a los hábitos de compartir y aprender.

El segundo mito que quisiera desmontar es el del acto creativo como algo personal e introspectivo, sugiriendo en su lugar que la ideación, como intercambio de conocimientos, es una orquestación colaborativa de aportaciones. En esa creación está la respuesta a aportaciones externas de cualquier contexto dado, es por definición colaborativa, ya que ninguna idea surge de la nada, sino que es el resultado de una interacción. Cuanto más diverso y amplio sea el equipo creativo más rico será el proceso.

La articulación de la ideación en etapas claramente estructuradas no es contraria al acto creativo. Un proceso creativo posee, efectivamente, una estructura. Si bien puede dar rodeos, es una misión intensa y tiene un propósito claro. Esa intensidad de pensamiento y razonamiento necesita mantenerse con vida a lo largo de todo el proceso. Al hacer esto, lo mejor es dejar que el desarrollo de las ideas ocurra a impulsos, interrumpido por períodos de descanso, reflexión y discusión. De hecho, la idea del perfeccionamiento continuo está implícita en la noción de ideación. Esto se logra a través de una secuencia de capas sucesivas, que enriquece y confiere profundidad a las ideas que se desarrollan.

Cuanto más a menudo se presenten las ideas y se discutan, se expongan, se compartan, se despedacen y se comparen con otras, mejor será el resultado. Lo crea o no, esto es lo que llamamos reuniones y, cuando se montan con la ambición de generar ideas se convierten en tormentas de ideas o brainstorming, el santuario oficial de ideación. Con

“...La ubicuidad de la tecnología de la comunicación ha eliminado las restricciones de tiempo y lugar con respecto a la capacidad y la oportunidad para la interacción y el intercambio de conocimientos...”

la productividad, la satisfacción personal y unos objetivos en mente, el verdadero objetivo de las reuniones no se fija nunca de forma clara, pero a menudo incluye la ideación, la resolución y la gestión de crisis.

David Pearl, fundador de la iniciativa Meeting Doctor y autor del libro Will There Be Donuts? (¿Habrá Donuts?)[2], afirma que no se puede hablar de que «no es más que una reunión»; todas las reuniones tienen su particularidad y se pueden definir por su intención específica y su función. Estos son solo algunos ejemplos:

1. Dialogar – Definición: libre intercambio de ideas entre dos o más participantes. Condiciones: informal, cara a cara, sin obstáculos, cómodo, humano, animado.

2. Reflexionar – Definición: dos o más personas deliberadamente reflexionando sobre una idea o asunto. Condiciones: alta conectividad, buenas líneas de visión para todo el grupo, concentración, energía.

3. Debatir – Definición: una forma de confrontación entre los que

proponen y los que se oponen a una idea con el fin de encontrar una respuesta. Condiciones: formal, dos lados de la mesa, bicameral, alta energía, confrontación creativa.

4. Decidir – Definición: una reunión para llevar una conversación a su fin con una acción definitiva. Condiciones: formal, eficiente, sin distracción.

5. Idear – Definición: reunión creativa para inventar nuevas ideas o enfoques. Condiciones: de final abierto, lúdicas y orgánicas, buscan facilitar la creatividad.

6. Dirigir – Definición: reunión operativa para dirigir el negocio, distribuir información, delegar tareas. Condiciones: centradas en el anfitrión de la reunión, con propósito de reunir, informar, absorber fácilmente la información.

Por lo tanto, cada vez más la ideación es vista como el desencadenante del crecimiento del negocio. Pero ¿de verdad nos hemos reunido alguna vez «de forma creativa»? La ubicuidad de la tecnología de la comunicación ha eliminado las restricciones de tiempo y lugar con respecto a la capacidad y la oportunidad para la interacción y el intercambio de conocimientos. Sin embargo, esta libertad también ha diluido la importancia de los momentos de reuniones individuales y ha eliminado el sentido natural de la jerarquía, el lugar, la prioridad o la alegría en la ejecución de la reunión.

Por otra parte, la razón principal para reunirse se olvida con frecuencia debido a los procedimientos, el formato y los horarios de la compañía, así como las ideas preconcebidas y las expectativas sobre cuál deberían ser la naturaleza, la duración y los objetivos de la reunión, que toman su lugar y distraen de sus verdaderas intenciones. Algo crucial es que raramente se reconoce que las características del entorno influyen en la formación y el apoyo a la ideación. El intercambio de conocimientos y la comunicación tienden a ocupar los espacios provistos como parte general de la infraestructura de la oficina, en lugar de ser los espacios los que quizá pudieran inspirar mejores resultados.

“...la tendencia actual y error de concepto es asociar el trabajo creativo con los ajustes de dicho entorno que se hayan hecho de manera creativa y que son extravagantes, que están de moda y son divertidos...”

«Hoy la tendencia es hacia la desinstitucionalización, formas híbridas de organización y dominio cooperativo del saber y de la producción de conocimiento, hacia la experiencia abierta producida en redes con múltiples actores».[3]

Los encuentros creativos están a punto de alcanzar el potencial de los participantes reunidos. Igual que una representación teatral o musical, es un instante en el tiempo —una actuación— cuyo éxito depende la coyuntura y el efecto. Involucrar a todos en una organización es importante, pero, contrariamente a la creencia común, no es necesario en todo momento todo el tiempo.

El juego de roles es clave para la asignación de partes en las interacciones bien administradas. Los beneficios de una interacción exitosa se derivan de la consecución de resultados cuantificables y también del disfrute de ser parte de la experiencia y de la red de conocimiento.

Los trabajadores del conocimiento con grandes redes sociales tienden a obtener mejores resultados que aquellos con redes personales pequeñas, gracias a un mejor acceso a la información y una actitud de que «se hagan las cosas». Sin embargo, los trabajadores del conocimiento que atraviesan fronteras tienden a obtener mejores resultados mediante el acceso a una información diferente y, en consecuencia, a nueva información que puede generar nuevas ideas y una actitud que

puede llevar la información más allá de lo obvio y convencional, dándose así la génesis de una idea.

Por lo tanto, la ideación tiene que ver con redes de trabajadores del conocimiento reuniéndose con eficacia.

«Las interacciones cara a cara son, con mucha diferencia, la actividad más importante en una oficina; la creación de encuentros casuales entre los trabajadores del conocimiento, tanto dentro como fuera de la organización, mejora el rendimiento».[4]

Cuando se trata de las características del entorno físico, la tendencia actual y el error de concepto es asociar el trabajo creativo con diseños de dicho entorno que se han hecho de manera creativa, son extravagantes, están de moda y son «divertidos». Cuando Coca-Cola nombró a Morey Smith en 2011 para diseñar los interiores de su nueva sede europea en Londres, la idea era mejorar el trabajo creativo mediante numerosos elementos decorativos que fueran estimulantes. Querían un interior auténtico, vivo, no demasiado acabado o pulido, que permitiera aportaciones e individualidades personales. Artística y técnicamente el resultado era impecable, pero es un ejemplo claro en el que se confundió la calidad del entrono con la calidad de la actividad.

«La casa de la felicidad no es solo nuestra casa, impulsará la reputación de Coca-Cola como un lugar de trabajo único».[5]

Google, cuyas oficinas se han asociado desde hace tiempo con la imagen colorida y vibrante de la compañía, actualmente promueve otra aportación. Asociada con The Center for the Built Environment (CBE) de la Universidad de Berkeley en California, Google está llevando a cabo una investigación innovadora sobre lugares de trabajo que tienen un impacto positivo en la salud y el bienestar de sus empleados acercándose a los edificios como sistemas vivos, diseñando en busca de luz natural, aire limpio y la eliminación de toxinas y sustancias químicas nocivas.

La salud y el bienestar, expresados como calidad ambiental, son a menudo algunos de los principales factores que afectan a la ideación en el trabajo. Los entornos de trabajo se perciben todavía, en su mayor parte, como una selección de muebles y acabados. Sin embargo, según va mostrando la investigación de CBE, hay factores imperceptibles que mejoran drásticamente la comodidad en el trabajo, entre los que están la calidad del aire y de la luz. Las recomendaciones clave teniendo en cuenta esos dos aspectos fueron los siguientes:

> Aire:
- Mejorar la calidad y cantidad de la ventilación natural.
- Permitir el acceso individual a ventanas que se abran.
- Separación del aire de ventilación del de climatización.
- Abastecer aire con control individual.

> Luz:
- Maximizar el uso de la luz del día sin deslumbramiento.
- Separar tareas y luz ambiente.
- Seleccionar la mejor calidad de accesorios de iluminación.
- Diseñar iluminación con tecnología plug-and-play (enchufar y usar) y zonas de iluminación dinámica.
- La premisa de este tipo de investigación es que los contextos neutros pero saludables para una actividad creativa pueden impulsar un estado de bienestar y de alerta que es una predisposición necesaria para la ideación.

«La gente trabaja mejor cuando está con todos los sentidos puestos».[6]

En el contexto de entornos clínicos, Aaron Antonovsky[7] ha argumentado que los tratamientos de salud podrían reforzarse y mejorarse a través de entornos que sean salutogénicos, es decir, que se centren en los factores que nos mantienen bien. El objetivo del diseño salutogénico es estimular la mente con el fin de crear placer, creatividad, satisfacción y disfrute. Hay una relación importante entre el sentido de coherencia del individuo y las características del medio físico.

Han surgido poderosos desencadenantes económicos, sociales y tecnológicos para reinventar el lugar de trabajo. Sin

embargo, las tipologías de oficinas siguen estando constreñidas por unos códigos sobre el espacio que toman la forma de un conjunto fiable, incluso previsible, de tipologías espaciales y de organización. Pero se trata (cada vez más) de las personas y de darles la oportunidad de expresar una idea. Las organizaciones están empezando a ver el valor de dar a sus empleados con talento voz y espacios para que pueda ser escuchada.

«El rendimiento en los negocios se ve influido por el impacto del entorno del lugar de trabajo en la motivación y aptitud del personal».[8]

En conclusión, el lugar de trabajo del futuro podría actuar como un entorno para la ideación que apoye y facilite un evento orquestado y coreografiado para producir el resultado de negocio deseado. Dicho entorno reconoce los distintos momentos del pensamiento creativo a medida que van aflorando y ofrecen apoyos puntuales y eficaces para un efecto completo.

Constituye la alineación perfecta de espacio de trabajo y estrategia de negocio en un nivel experimental tal como se articula bajo los cuatro apartados siguientes.

1. Comprender la importancia de la ideación en el negocio y su relación con la productividad, a través de:

-Actuar: llevar el negocio como un teatro, dando lugar a varios resultados posibles.
-Improvisar: aceptar resultados inesperados en función de las aportaciones, la sincronización y la dinámica del viaje de la ideación.
-Jamming (hacer una sesión de creatividad, similar a una tormenta de ideas): armonización de los diferentes actores del lugar de trabajo.
-Percibir: comprender las necesidades, comunicar soluciones y dar respuesta a las críticas.

2. Definir posibles indicadores para identificar criterios de éxito de la innovación empresarial, a través de:

-La recopilación de datos cualitativos.
-El desarrollo de realidades (juegos).
-La cuantificación de las medidas cualitativas de éxito.
-La tecnología para usuarios receptivos y centrados.

3. Destacar las relaciones directas e indirectas entre el espacio físico y la actividad empresarial, a través de:

-Diseño sensible a los sentidos: comprensión del impacto que tiene el ambiente sobre el bienestar físico y emocional y la motivación.
-Nutrición: aumentar de los niveles de energía, dar placer y reducir las alergias.
-Estímulos: utilizar la experiencia sensorial para despertar los sentidos, generar una respuesta.
-Familiaridad: características tranquilizadoras y rutinas asociadas al lugar de trabajo.

4. Apreciar el impacto que tiene el espacio en el comportamiento creativo en el lugar de trabajo, a través de:

-La psicogeografía: la geografía que hace hincapié en lo lúdico y dejarnos llevar (dérive) por los entornos urbanos. Se trata de cómo nos afectan ciertos lugares; la arquitectura, el clima, con quién se está; un sentido general de entusiasmo sobre un lugar.
-Empatía: colaboración para el éxito individual y de equipo, sin dejar de tener presentes las necesidades del equipo.
-Flexibilidad: capacidad de adaptarse a los cambios en los estilos de trabajo y las necesidades empresariales; mentalidad iterativa y experimental.
-Empoderamiento: propiedad y sentido de la iniciativa; ser sugerente en lugar de prescriptivo; fomentar un entorno que promueva la curiosidad. W&P

Giuseppe Boscherini

Giuseppe Boscherini es un arquitecto cualificado (Dip Arch UCL / RLBA), industrial (MDES RCA) y diseñador de interiores, con 30 años de experiencia dirigiendo e inspirando los equipos de diseño en empresas de renombre internacional como Foster and Partners, Gensler, IBI, Woods Bagot y CBRE, en proyectos multidisciplinares para clientes. Más recientemente, ha sido director creativo del grupo de consultoría de Workplace CBRE, facilitando talleres para clientes, enriqueciendo los contenidos del proyecto y dirigiendo las iniciativas la investigación. Dirige su propio estudio con sede en Londres, ayuda a la comprensión de los clientes, amplía su visión y les apoya en la toma de decisiones mediante el uso de diagramas, viñetas y conceptos dibujados a mano. Su cultura es de design thinking, que es analítico y basado en hechos, tridimensional, en capas, adaptativo y colaborativo.

email > gboscherini@aol.com
web > www.boscherini.com
linkedin > uk.linkedin.com/in/giuseppeboscherini/
twitter > @gboscherini

Notas

1. I. Nonaka y H. Takeuchi, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, 1995.
2. D. Pearl, Will there be Donuts? Start a business revolution one meeting at a time, 2012.
3. S. Karvinen-Niinikoski, Supervision in Social Work, 2004
4. B. Waber; J. Magnolfi; y G. Lindsay, «Workspaces that Move People», Harvard Business Review, 2014.
5. James Quincey, Presidente y COO de Coca-Cola.
6. «Sense Sensitive Design», IBI Group/Think, 2012.
7. A. Antonovski, Health, Stress and Coping, 1979.
8. CABE, «The Impact of Office Design on Business Performance», 2005.
9. World Green Building Council, «Health, Wellbeing & Productivity in Offices».
10. G. Brager; J. Heerwagen; F. Bauman; C. Huizenga; K. Powell; A. Ruland; y E. Ring, «Team Spaces and Collaboration: Links to the Physical Environment», 2000.
11. http://centerforthebuiltenvironment.blogspot.co.uk/2014/05/googlejoins-cbe.html
12. «The Cluster Effect: How clusters policy can make the UK more competitive», AIM Research, B. Waber; J. Magnolfi; y G. Lindsay, en «Workspaces That Move People», Harvard Business Review, octubre, 2014.

Los oficinistas se ven abrumados por las distracciones, principalmente por no saber cómo gestionar la atención. Como resultado, las organizaciones están recurriendo a ramas de conocimiento no asociadas tradicionalmente a la oficina.

Beatriz Arantes

DISEÑO DE OFICINA • BIENESTAR • RECURSOS HUMANOS

Neurociencia: la gran ventaja competitiva del futuro

El trabajador medio se distrae, o le interrumpen, cada tres minutos y le lleva 23 minutos retomar una tarea después de la interrupción. Los oficinistas se ven abrumados por las distracciones, principalmente por no saber cómo gestionar la atención. Las distracciones y la incapacidad de concentrarse tienen un efecto negativo sobre la productividad, el compromiso, el bienestar y el rendimiento general de las organizaciones.

“...Nunca en la historia se ha exigido al cerebro humano hacer un seguimiento de tantos datos; la gente pide más a sus cerebros que la energía que tienen para manejarlo...”

Anhelamos ser más eficaces, pero cuanto más lo intentamos, más se cansa nuestro cerebro. Los fallos de atención son epidémicos porque los trabajadores no entienden qué es la atención, cómo gestionarla o cómo acceder a mejores lugares para apoyar sus tareas.

En los lugares de trabajo de todo el mundo, la distracción casi constante se ha convertido en norma, hasta el punto de que es habitual que la gente ni siquiera se sienta obligada a hablar del problema y de sus consecuencias. Sin embargo, las numerosas investigaciones en neurociencias que se están llevando a cabo sobre los efectos de esta sobre las personas, ahora hay pruebas contundentes de lo que es la atención, cómo funciona, cómo alcanzarla y cómo utilizarla de manera productiva para obtener una ventaja competitiva.

Por eso, en Steelcase hemos presentado este meta-análisis, basado en los resultados de neurólogos e investigadores cognitivos de todo el mundo, integrando los descubrimientos de estos expertos con nuestras propias investigaciones sobre el comportamiento de los trabajadores y la naturaleza cambiante del trabajo.

En colaboración con el distinguido neurólogo Dr. Henning Beck, nuestros investigadores encontraron una convergencia de resultados que inspiraron nuevas perspectivas y nuevas ideas sobre el entorno físico y cómo ese entorno, cuando es cuidadosamente diseñado, puede ser una herramienta eficaz para ayudar a los trabajadores a manejar mejor su atención.

Hay ciertas percepciones clave que es importante tener en cuenta al considerar la naturaleza del cerebro y su papel en el diseño y la gestión del lugar de trabajo:

- La atención es limitada y es el recurso más preciado del ser humano.
- La gente no sabe cómo manejar su atención.
- La atención está directamente vinculada con la productividad, el bienestar, el compromiso y el rendimiento en general.
- El cerebro tiene tres modos: concentración, activación y regeneración, cada uno de los cuales requieren comportamientos y ajustes distintos.
- El lugar de trabajo puede ayudar a mitigar las distracciones y ayudarnos a gestionar mejor nuestra atención para sacar lo mejor de nosotros.

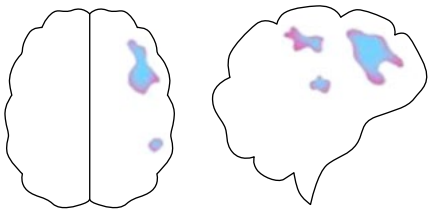
Comprender la atención

La corteza prefrontal, a menudo descrita como el centro ejecutivo o el CEO del cerebro, es el director de nuestra atención. Es la última región en desarrollarse en nuestra historia evolutiva, y es lo que nos ayuda a concentrarnos selectivamente en algo. Pero hay más. Otras funciones del cerebro que afectan a la atención incluyen:

- Estado psicológico de excitación: Estar alerta o letárgico

Atención controlada

La atención controlada es nuestra capacidad para dirigir intencionalmente y voluntariamente nuestra mente a un tema o tarea específica.



Atención estimulada

La atención de estímulo impulsado es una atracción involuntaria a cualquier tentación externa o interna.

“...Tan solo 30 minutos de concienciación al día, durante ocho semanas, puede cambiar fisiológicamente el cerebro, según un estudio en el *Journal of Psychiatry Research*...”

determina si podemos controlar nuestra atención o si nuestra mente es incapaz de estarse quieta y salta de un tema a otro.
Atención controlada. La atención controlada es nuestra capacidad para dirigir intencionada y voluntariamente nuestra mente a un tema o tarea específica.
Atención estimulada. La atención estimulada es una atracción involuntaria a cualquier tentación externa o interna.

- El sistema límbico: Piezas dispersas del cerebro, que tienen que ver con las emociones, ayudan a prestar atención. El miedo o la excitación nos hacen poner más atención que un objeto o un tema neutro.

- Orientación motora: Cuanto más cerca estén nuestros receptores sensoriales de una fuente de estimulación más fácil será prestar atención.

- Pensamientos internos y preocupaciones: Los lapsos de atención generados internamente se activan por la corteza prefrontal medial, una parte especial de la corteza prefrontal que se pone en marcha por pensamientos sobre nosotros mismos y otras personas.

Los cerebros también se cansan.
El cerebro constituye el 2% del peso del cuerpo, pero consume más de 20% de la ingesta calórica diaria de energía; más que cualquier otro órgano en el cuerpo humano. Por lo tanto, ha ido desarrollando mecanismos para asegurarse de que no agota los limitados suministros. Así que la pérdida de atención es un simple mecanismo de ahorro de energía.

Nunca en la historia se ha exigido al cerebro humano hacer un seguimiento de tantos datos; la gente pide más a sus cerebros que la energía que tienen para manejarlo. El cerebro tiene un límite, pero los trabajadores de hoy en día están constantemente tratando de estirarlo poniéndose más horas de trabajo e intentando concentrarse más.

A medida que el estrés va aumentando, el cuerpo humano se va inundado con adrenalina y cortisol, que debilitan sus sistemas inmunitarios e influyen en nuestro estado de ánimo general. Esto da lugar a personas que están en un estado de excitación excesiva, consumidos por la irritación, la culpa y el pesimismo, en lugar de ser productivos.

Las mentes anhelan fluir
En un contraste drástico con la multitarea, está lo que el psicólogo Dr. Mihaly Csikszentmihalyi, ha llamado «fluir» (flow); estar completamente inmerso en un desafío a lo largo del tiempo. Muchos lo consideran nuestro estado más productivo. Sin embargo, solo un 20% de las personas fluyen realmente al menos una vez al día, y alrededor de un 15% nunca logra fluir en un día normal.

Llegar a fluir es algo que los trabajadores deben elegir hacer de forma consciente. La mente solo puede permanecer en este estado durante unos 45 minutos en un momento dado hasta que la persona necesita un merecido descanso.

La multitarea es un mito
Actualmente, en los lugares de trabajo hay muchas actividades que reclaman atención. Una tendencia en los últimos años ha sido la multitarea generalizada, ya que los trabajadores hacen malabarismos con proyectos y responsabilidades simultáneas. Los científicos han demostrado, sin embargo, que cuando creemos que estamos realizando multitarea, realmente estamos

Imagen: ©Steelcase

alternando nuestra atención rápidamente entre cosas distintas. La investigación demuestra que una persona no puede mantener conscientemente más de dos cosas en su cerebro y que la multitarea aumenta la tasa de error en un 50%. Muchas personas no son conscientes de lo mucho que se están degradando sus procesos mentales en su intento de realizar varias tareas a lo largo del día. Como la gente realiza cada vez más tareas al mismo tiempo, empeoran su capacidad de priorizar y de concentrarse en cada una de ellas.

La concienciación entrena el cerebro

Una investigación del Dr. Richard Davidson de la Universidad de Wisconsin demostró que las ondas gamma de unos monjes budistas que llevaban años practicando la meditación eran 30 veces más fuertes que las del grupo de control de estudiantes universitarios. En lugar de dejarse llevar por pensamientos que distraen, los monjes se han entrenado para centrarse en algo a voluntad. Tan solo 30 minutos de concienciación al día durante ocho semanas puede cambiar fisiológicamente el cerebro, según un estudio en el Journal of Psychiatry Research.

> **“...Si bien soñar despierto ha adquirido connotaciones negativas, en general, en el mundo del trabajo, en realidad resulta que nuestros cerebros aún están trabajando a un nivel muy alto cuando se les permite vagar libremente...”**

Respetar los ritmos de nuestro cerebro en el trabajo

Basándose en estas ideas clave, los investigadores y diseñadores de Steelcase han identificado tres modos cerebrales específicos que los trabajadores experimentan durante el día: concentración, activación y regeneración. A medida que nos volvemos más conscientes de cómo funcionan nuestros cerebros y estamos más en sintonía con las fluctuaciones de nuestra atención, se hace más fácil reconocer lo que necesitan nuestros cerebros y cuándo.

Cada uno de estos modos cerebrales requiere sus propios comportamientos y ajustes concretos. Al reconocer los ritmos naturales del cerebro, podemos crear espacios que ayuden a los trabajadores a encontrar la concentración, la regeneración o la inspiración y activar sus cerebros para pensar mejor.

Durante el día, el cerebro fluctúa entre los diferentes tipos de atención. Los picos y valles en la energía del cerebro hacen que sea imposible para cualquier individuo comprometerse a ocho horas de atención controlada con cualquier expectativa razonable de calidad o cantidad en los resultados.

La tolerancia de los trabajadores ante estímulos varía a medida que pasan de un trabajo analítico a un trabajo en grupo o de la rutina a tareas más creativas. Las distracciones pueden ser constructivas cuando alimentan la creatividad y fomentan nuevos tipos de conexiones neuronales, pero también pueden ser perjudiciales cuando se hacen tareas que requieren concentración.

Ningún lugar de trabajo puede resolver por completo la complejidad de las tareas que los trabajadores abordan todos los días, por lo que tener la capacidad de elegir espacios que ayuden a controlar las distracciones es crucial para el trabajo productivo.

La necesidad de concentrarse

Nuestra investigación ha demostrado que en el Reino Unido solo el 57% de los trabajadores pueden concentrarse con facilidad y solo el 41% puede elegir dónde realizar tareas específicas dentro del entorno de trabajo. Las oficinas deben incluir espacios diseñados como lugares de retiro lejos de las distracciones de ruido y las interrupciones frecuentes.

Cuando tenemos que concentrarnos intensamente en algo, es importante evitar distracciones no deseadas, ya sean externas o internas. Cada vez que cambiamos nuestra atención consumimos recursos neuronales finitos y aumentamos las oportunidades del sistema límbico de secuestrar nuestra

concentración. Ya se trate de apagar nuestros teléfonos por un tiempo, ajustar la forma de gestionar nuestra jornada de trabajo o simplemente dormir más, los autores expertos ofrecen un flujo constante de consejos útiles, y sugieren comportamientos que podemos adoptar para que nuestros cerebros se concentren.

Regeneración e inspiración
Cuando necesitemos activar nuestro estado de excitación, mover nuestros cuerpos es fundamental. A pesar de que es posible que hayamos aprendido lo contrario en la escuela, estar estático sabotea nuestra capacidad de concentración. Numerosos estudios han demostrado que el movimiento aumenta la atención mediante el bombeo de oxígeno y sangre fresca al cerebro y provocando la liberación de mejores hormonas. Ya conocemos los beneficios físicos y emocionales del movimiento, y ahora la neurociencia ha demostrado que también mejora la cognición.

Activación
A pesar de que la autorregulación es necesaria para el control de la atención, es importante reconocer que las distracciones pueden ser oportunidades para dar a nuestro cerebro el descanso que necesita para funcionar a pleno rendimiento y luego dejar que nuestra mente vaya a donde le gustaría. Igualmente, aunque soñar despierto ha adquirido connotaciones negativas, en general, en el mundo del trabajo, resulta que nuestros cerebros siguen trabajando a un nivel muy alto cuando se les permite vagar libremente por su cuenta e incluso a veces funcionan mejor. Cuando permitimos esto, las neuronas de nuestro cerebro activan nuevas vías en lugar de centrarse únicamente en lo que ya se conoce, y ahí es cuando realmente comienzan a desarrollar otros puntos de vista. El movimiento también involucra al cerebro. Un estudio encontró que aquellos que trabajaban en una mesa con una cinta para correr incorporada, fueron un 34,9% más propensos a responder a una pregunta de comprensión correctamente en comparación con los que estaban sentados en una silla.

El papel que desempeña el lugar de trabajo
Las investigaciones muestran que los entornos de oficina y las culturas de trabajo ilustradas pueden hacer mucho para mitigar las distracciones y potenciar que los trabajadores comprendan y gestionen mejor sus niveles de atención. Del mismo modo que cualquier ecosistema sano, el lugar de trabajo se nutre de la diversidad, por lo que es importante proporcionar una serie de espacios que permite a las personas elegir dónde y cómo trabajar. Esta elección tiene numerosos beneficios, pero uno de los más importantes es permitir que la gente trabaje de la mejor manera posible.

Los investigadores de Steelcase han demostrado que no hay un solo tipo de entorno de trabajo que ofrezca el equilibrio adecuado entre colaboración y privacidad. La respuesta es un ecosistema con diversidad de espacios:

- En los que la gente pueda seleccionar el nivel adecuado de estimulación y control informativo.
- Que apoyen diferentes modos de trabajo (aprendizaje, socialización, coordinación, evaluación, creación en equipo, así como el trabajo individual y concentrado, entre otros).
- Con una variedad de espacios públicos y privados para trabajos —«Yo» y «Nosotros»—, que son a la vez personales y compartidos.
- Que permiten a la gente moverse y cambiar de posturas.
- Que han sido creados en colaboración con los trabajadores, dándoles aún más sensación de control.

Conclusiones
La neurociencia ofrece una nueva lente a través de la cual las organizaciones pueden comprender el bienestar cognitivo y optimizar la productividad.

El estudio de los descubrimientos de la neurociencia unido a nuestros propios conocimientos sobre los comportamientos de trabajo, nos ha permitido arrojar nueva luz sobre el problema fundamental de la distracción y cómo los espacios de trabajo diseñados de forma cuidadosa pueden ayudar a las personas a gestionar mejor su atención.

Nos hemos dado cuenta de que el lugar de trabajo puede diseñarse de forma que se reduzcan las distracciones y nos aseguremos de que los trabajadores administran mejor su atención. También hemos visto que la manera de aumentar la productividad y la creatividad no es esperar de las personas que se concentren más o dediquen más horas cada día. No se trata de deshacerse de los espacios abiertos y volver a los despachos y cubículos del pasado. Se trata de ser más listos con nuestro cerebro; debemos conocer sus limitaciones y capacidades, y luego usar esos conocimientos para crear ambientes que realmente ayuden a la gente a pensar mejor en el trabajo. W&P

Beatriz Arantes
Beatriz Arantes es una psicóloga e investigadora afincada en París desde donde trabaja para el grupo de investigación y previsión global de Steelcase Workspace Futures. Trabaja en el área de las emociones humanas, la cognición y el comportamiento, y su importancia en la forma de organizar y diseñar cómo se trabaja y dónde. Ha pasado los últimos 10 años investigando el impacto del trabajo y de los ambientes de trabajo en el rendimiento y el bienestar. Es una nómada global que ha vivido en ocho países diferentes y es licenciada en psicología por la Universidad de Brown en Estados Unidos, tiene un título en psicología clínica y organizativa por la Universidad Federal de Santa Catarina en Brasil, y un máster en psicología ambiental aplicada por el Universidad René Descartes de París. Haber vivido en culturas y niveles de vida diversos, la ha convertido en una apasionada de comprender y mejorar la vida de las personas.

web > www.steelcase.com
linkedin > https://fr.linkedin.com/pub/beatriz-arantes/13/6b9/915/
twitter > @steelcase

Referencias
Mihaly Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Happiness. The Classic Work on How to Achieve Happiness.
Richard Davidson, The Emotional Life of Your Brain.

Otras lecturas
Shelly Carson, Your Creative Brain: Seven Steps to Maximize Imagination, Productivity and Innovation in Your Life.
David Rock, Your Brain at Work and Quiet Leadership .
John Medina, Brain Rules.
Daniel Goleman, Focus.
Cathy Davidson, Now You See It .
Torkel Klingberg, The Overflowing Brain.
John J. Ratey, Spark, The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain.
John J. Ratey, A User's Guide to the Brain .
Don Norman, Things That Make Us Smart: Defending Human Attributes in the Age of the Machine.

La tecnología elimina la necesidad absoluta de un lugar físico para trabajar, pero al imaginar «el mejor en el mejor de los mundos posibles» va a seguir teniendo una función importante.

Antony Slumbers

¿Un futuro panglosiano para las propiedades inmobiliarias y la tecnología?

Amos Tversky y Daniel Kahneman introdujeron el concepto de aversión a las pérdidas por primera vez en 1984[1], destacando la tendencia de las personas a evitar las pérdidas a toda costa incluso antes que obtener beneficios. La mayoría de los estudios sugieren que las pérdidas son dos veces más potentes psicológicamente que las ganancias. Si perdemos 100 euros vamos a sentir un remordimiento que supera con creces los que sentimos al ganar 100 euros.

De manera similar, nos cuesta ver un futuro positivo cuando acabamos de sufrir pérdidas a corto plazo. Entendemos perfectamente lo que hemos perdido, pero no somos capaces de imaginar de la misma forma lo que podríamos ganar. Además, como escribió Frédéric Bastiat en 1850 en su ensayo[2], Lo que se ve y lo que no se ve, el mal economista «persigue un beneficio pequeño e inmediato que será seguido de un gran mal en el futuro, en lugar de un gran beneficio futuro, con el riesgo de un pequeño mal en el presente».

Ponga todo esto junto y no le extrañará que, en gran medida, el futuro del trabajo, los bienes inmuebles y las oficinas, no se comprenda del todo. Es potente la fuerza que hay tras el argumento de que la oficina tradicional es una «tecnología de sostenimiento» en oposición a algo que clama por una «tecnología disruptiva». Encaja perfectamente en la visión del mundo de Clayton Christensen, en el que los afectados se resisten a las innovaciones, se ríen de ellas y las desestiman hasta el momento en que ya no pueden seguir oponiéndose[3].

Ha llegado el momento de ser más positivo, dejar de aferrarse a un sistema de creencias que ha dejado de ser relevante. Sí, muchas cosas van a cambiar en los próximos diez años (como ha ocurrido en los últimos diez) y cosas a las que estamos acostumbrados van a desaparecer. A pesar de eso hay «un gran bien por venir» si nos concienciamos de las enormes fuerzas tecnológicas que hay en marcha y aprendemos a adoptar nuevas formas de vivir, pensar y sentir. Necesitamos incorporar la tecnología para mejorar nuestras vidas, nuestra sociedad y nuestro planeta. Un ordenador puede vencer a cualquier humano en una partida de ajedrez, pero no puede vencer a un humano que trabaja junto con otro ordenador[4].

> **“...Es potente la fuerza que hay tras el argumento de que la oficina tradicional es una «tecnología de sostenimiento» en oposición a algo que clama por una «tecnología disruptiva»...”**

En una sociedad que es cada vez más digital, debemos resistir la digitalización del pasado. Como dijo Mark Twain: «La historia no se repite, pero sí rima». El futuro reflejará las predilecciones humanas, pero estas cambiarán en consonancia con las capacidades tecnológicas.

A continuación, se presentan varios acontecimientos que cambiarán la forma de «trabajar, descansar y jugar». Y hemos

dicho «cambiarán», no «quizá cambien». Corresponde a cada uno de nosotros sacar el máximo provecho de este hecho inevitable.

Podemos modelar el cambio, no podemos resistirnos a que ocurra.

Hay que aceptar que la oficina está realmente muerta
Con solo aceptar el hecho de que la tecnología ha eliminado la necesidad de una oficina para llevar a cabo el trabajo[5], usted puede re-imaginar la oficina como un lugar que realmente tiene un propósito verdadero y duradero. Hasta ahora necesitábamos una oficina porque era donde podíamos acceder a la tecnología, los datos y las personas que necesitábamos para conseguir hacer nuestro trabajo. Pero esto, salvo en una minoría de empresas, ya no es así. Y el que siga pensando que los momentos de charla alrededor de la máquina de café hacen que todo valga la pena, está claro que no vive en el mundo real de las redes sociales y del streaming de cualquier cosa e información en cualquier momento.

Ya puede usted creer lo se que dice: vienen los robots y se harán con el 30% o el 40%[6] de los puestos de trabajo de hoy en día. Y la mayoría de esos serán los puestos de trabajo que la gente hace en una oficina. Cualquier trabajo que se pueda codificar será codificado, y después automatizado.

“...para aquellos que son lo suficientemente afortunados, o inteligentes, de tener un trabajo que les gusta, que tiene un propósito y que les permite demostrar sus habilidades, la noción de conciliación de la vida laboral y familiar es algo obsoleto...”

Entonces, ¿qué sentido tiene la oficina? Para entenderlo es necesario centrarse en lo que nosotros los seres humanos podemos hacer y los ordenadores no. Y que se reduce a las cosas que no pueden ser codificadas, que son únicas, que requieren inteligencia social y son una amalgama de deducciones desestructuradas y dispares, e intuición[7].

Entonces, y solo entonces, usted va a ser capaz de ver el futuro de la oficina. Tiene uno, pero no es como lo que conocemos la mayoría de nosotros.

El aprendizaje automático es un arma de doble filo
La gran diferencia entre la informática hoy y la de hace unos años es que, mientras que la noción de que los ordenadores como seres sensibles es una fantasía, lo cierto es que pueden hacer cosas por su cuenta que antes requerían instrucciones humanas.

Imagine un juego de «si pasa esto entonces pasa aquello. Antes el «aquello» tenía que estar predefinido para que el «esto» tomara efecto. Las computadoras de hoy pueden inducir qué es el «aquello». La máquina puede aprender de los datos que tiene a mano. Puede deducir que si ocurre X lo siguiente que suceda será Y. En efecto, el aprendizaje de las máquinas significa que estas pueden construir sus propias estructuras para la toma de decisiones[8]. Y ahí está el problema. Lo positivo es que podemos hacer uso de las máquinas para el análisis complejo o el desarrollo de análisis predictivos. Lo negativo es que el listón se va elevando según la cantidad de cosas que las máquinas pueden hacer sin nuestra ayuda.

Necesitas evaluar qué preguntas deben responder las máquinas por sí mismas y cuáles necesitas resolver con ellas, en conjunto.

La «muerte de la distancia» volverá
En 1997 el economista Frances Cairncross escribió un libro muy elogiado, La muerte de la distancia[9]. Proponía la idea de que la tecnología de las comunicaciones daría libertad a la gente para trabajar desde donde quisieran, y que la gente gravitaría entonces hacia los lugares que les convinieran más, sintiéndose a salvo sabiendo que podrían trabajar en cualquier lugar. Pues bien, para el deleite de los pesimistas tecnológicos, esto no ha sucedido. De hecho, la gente ha acudido en masa a las ciudades ya exitosas, y grupos de empresas similares se han formado en concurridos centros urbanos.

Pero la muerte de la distancia es un fenómeno real y volverá a imponerse en los próximos años. Piense en Netflix o Apple TV, o en los servicios de streaming de música como Spotify que damos por sentados. Hace diez años, ninguna de estas cosas podría haber existido, ya que la tecnología que los hace posible simplemente no existía. Mientras que muchos se burlan de las empresas que quebraron en la crisis de las «Dot

Com» de 2000, el hecho es que la mayoría de los grandes fracasos fueron de ideas adelantadas a su tiempo. Es una cuestión de qué comportamiento es activado por la tecnología. Hasta la fecha, la distancia no ha muerto, ya que las personas necesitan estar cerca unos de otros porque las herramientas y las infraestructuras que requieren no están universalmente disponibles.

Sin embargo, este es un proceso evolutivo y mientras la demanda crece también lo hace la oferta. Así que ahora, por ejemplo, tenemos varios centros tecnológicos como Silicon Valley en todo el mundo; Londres, Berlín, Estocolmo, Tel Aviv, etc. El mundo se está desarrollando de forma que cada codificador con talento no tiene que trasladarse a San Francisco para participar en la industria de la tecnología. Y la conectividad y el hardware/software para poder estar realmente en varios lugares al mismo tiempo, se está convirtiendo ahora en un lugar común.

Al igual que en el comercio electrónico, la cuestión es no es recabar cifras de todo el mercado y deducir un impacto mínimo, sino mirar a esas áreas en las que un número considerable de personas o compañías están empezando a trabajar de una manera diferente. La disrupción ocurre cuando algo no tan bueno, pero dramáticamente más barato que los operadores tradicionales, comienza a ganar terreno. Igual que en la analogía del estanque de nenúfares, puede pasar mucho tiempo sin que suceda nada y, de repente, todo cambia.

Así que tomemos Automattic, por ejemplo, que hace Wordpress que, a su vez, maneja una cuarta parte de las páginas web de todo el mundo y es una empresa totalmente remota. O las empresas que se basan en redes, networks, dispersas, como AirBnB o Uber, que operan en cientos de empresas en gran medida a través de la colaboración online. Y hay una gran cantidad de empresas a la carta que surgen para ofrecerle lo que quiera, donde lo quiera, con solo pulsar un botón.

Todo esto significa la muerte de la distancia. Significa que las personas están conectadas por la tecnología, no por el lugar. Y esto va a más. Las ventajas, una vez que ajuste su forma de pensar, son enormes. Como Bill Joy ha dicho «No importa quién seas, la mayor parte de las personas más inteligentes trabajan para otro». Estar limitado por nuestro entorno próximo es algo que la era digital elimina. Como escribe Venkatesh Rao en Breaking Smart[10], la naturaleza de controlo y mando de muchas empresas está muriendo y con ella la limitación de la mentalidad cerrada, basada en el pedido, el proceso y la producción industrializada. Hay un mundo ahí fuera, así que vaya a hablar con él.

No existe la conciliación de la vida laboral y familiar, y eso es bueno

Cuando usted puede hacer su trabajo en cualquier lado no necesita parcelar su vida de esta manera. El trabajo consiste cada vez más en conseguir hacer las cosas y menos en estar presente en su mesa un número determinado de horas al día. Por lo que se define el trabajo inteligente es porque juzga el progreso en base a lo que se consigue hacer, la colaboración productiva y por llevar a cabo nuestra actividad de una manera ágil e iterativa. Esto no significa necesariamente estar un número continuo de horas en un solo lugar. Así que para aquellos que son lo suficientemente afortunados o inteligentes de tener un trabajo que les gusta, que tiene un propósito y que les permite demostrar sus habilidades, la noción de conciliación de la vida laboral y familiar es algo obsoleto. Trabajo y vida van juntos, no hay que elegir uno o lo otro.

“...con todos estos servicios disponibles fuera de la plataforma y bajo demanda, usted puede ser tan poderoso en una pequeña startup como la mayor multinacional. La diferencia, por supuesto, es que usted será más flexible en el modelado de su negocio y conseguirá un tiempo de comercialización más corto...”

Suponga que todo es móvil[11]

Con 4.000 millones de personas en todo el mundo que tienen teléfono y que lo cambian por uno nuevo más o menos cada dos años, el móvil es cada vez más la primera pantalla que usa la gente para acceder a cualquier cosa. En el mundo occidental, donde los smartphones son de rigor, cada uno de nosotros tiene un superordenador de los años 90 en el bolsillo. Y lo tenemos con nosotros casi todo el tiempo.

Las reglas de la nube

Parte de la razón por la que su smartphone es tan poderoso es porque puede acceder a casi cualquier cosa y hacer tareas complejas en servidores llenos de datos a través de la nube. En la práctica usted tiene todos los recursos computacionales del mundo en su bolsillo. Si no está dando servicio a sus empleados, proveedores, socios y clientes se está perdiendo una gran oportunidad[12].

La conectividad sí importa

Aprovechar la potencia del hardware de su smartphone y los recursos disponibles a través de la nube requiere una buena conectividad. Wallis Simpson una vez dijo: «No se puede ser demasiado rico o demasiado delgado»; si estuviera viva hoy añadiría «o tener demasiada banda ancha». Importa. Mientras que el famoso mantra del mundo inmobiliario «localización, localización, localización», todavía conserva algo de validez, en el mundo en red el mantra es «conexiones, conexiones y conexiones».

El trabajo se está desagrupando

El trabajo de oficina es un proceso de agregar datos que proporcionan diferentes personas, en diferentes departamentos y después organizarlos con el fin de informar o hacer una presentación. Con toda probabilidad, una vez agregados y destilados, los hechos y las cifras que se incluyen serán una instantánea estadística de un momento en el tiempo.

Este proceso es una construcción de la era analógica sin red, y desaparecerá en la era digital. Dicho trabajo se desagrupará, en el sentido de que se desarrollarán distintos procesos, aplicaciones y APIs que enlacen toda esta información, a través de plantillas predefinidas (o reprogramables bajo demanda),

...El centro de las principales ciudades estará reservado para encuentros semanales, y continuará la tendencia de menos desplazamientos pero más largos, a medida que cambian las circunstancias de las personas y la necesidad de más espacio agradable...

para convertirla en fuentes de datos en tiempo real, que cortocircuita todas las tareas manuales requerida actualmente.

Gran parte del trabajo que se realiza actualmente a través de hojas de cálculo de Excel se trasladará a las aplicaciones en la nube, y los datos se suministrarán de forma automática o a través de interfaces de móviles o tabletas. Y habiendo datos a mano en tiempo real, contextuales y analizados, se pueden distribuir más ampliamente (de ahí el aplanamiento de las jerarquías) y pueden ser más valiosos y responsivos a la interpretación y toma de decisiones diseñadas por humanos. Las empresas tendrán más personas que trabajan con datos más precisos, más rápido que nunca[13].

El software es bajo demanda, disponible como un servicio
Si se fija en la forma en que las grandes startups están utilizando software verá que la vieja idea de «siempre y cuando sea Microsoft» se acabó. Antes lo normal era tener un único proveedor de aplicaciones para todo el negocio, lo que se hace ahora es utilizar, través de las APIs públicas y la Nube, una amplia gama de servicios, cada uno especializado en su propia área. Por tanto, si se toma Uber como ejemplo, utilizan Google Maps para localizarle, Twilio para mandarle mensajes de texto y SendGrid para enviarle correos electrónicos. Con este tipo de enfoque, en el que el software se considera de forma modular, usted puede concentrarse en ofrecer una experiencia excepcional al cliente y suministrarla a tiempo y con flexibilidad[14].

Además, con todos estos servicios disponibles fuera de la plataforma y bajo demanda, usted puede ser tan poderoso en una pequeña startup como la mayor multinacional. La diferencia, por supuesto, es que usted será más flexible en el modelado de su negocio y conseguirá un tiempo de comercialización más corto. A pesar de que la ejecución sigue siendo la clave, hoy el campo de juego está más o menos nivelado.

Y ¿cuál es el resultado de todo esto?

Todo lo anterior ya está ocurriendo, así que espero que esté claro que el trabajo que hacemos y cómo lo hacemos, y los entornos en los que lo hacemos, van a cambiar en los próximos años. Veo que va a pasar lo siguiente: Los jóvenes continuarán congregándose o bien en apartamentos cada vez más pequeños o en casas compartidas (o nuevos bloques construidos para ese propósito imitando la vida universitaria) en el centro de la ciudad. Si uno no puede permitirse un lugar propio, alquilar uno en el corazón de la acción tiene sentido[15].

Sacarán partido de esto, pero hay límites en qué porcentaje del salario la gente está dispuesta a pagar de alquiler. Como se ha dicho antes, Londres podría seguir a Nueva York (supuestamente) y comerse a su propia clase creativa[16].

En algún momento el encanto de vivir en el centro de la ciudad se enfrentará a la dura realidad de los precios y un número creciente de personas dejará la capital; sobre todo para mudarse al centro de ciudades de segundo y tercer nivel del Reino Unido. Por supuesto que es un proceso gradual, pero habrá un punto de inflexión. Para las ciudades principales será un cambio de juego, pero para los países en su conjunto será positivo, ya que los centros regionales sacarán partido y atraerán/ofrecerán empleos mejor pagados y más cualificados.

Las ubicaciones puramente residenciales sufrirán mucho, ya que no ofrecen buenos puestos de trabajo ni estilos de vida interesantes. La zonificación de las áreas se descompondrá, ya que es cada vez más anacrónico pensar en los lugares como el sitio en donde se trabaja o el sitio donde se reside. Las ciudades terminarán estando sembradas de comunidades locales donde la vivienda, el espacio de oficinas, los locales comerciales y los usos de ocio se mezclan y la gente se mueve por diferentes ambientes según sus necesidades.

Muchas de estas áreas redefinirán las calles principales y las convertirán en comunidades de usos múltiples, en lugar de ser

Antony Slumbers

Antony Slumbers es un especialista en el uso de la tecnología de Internet en el sector inmobiliario, diseñador de aplicaciones en línea que fomentan la colaboración y los procesos eficientes de negocio. Fundó Estates Today en 1995, que fue pionera en utilizar la tecnología web en el mundo de las propiedades comerciales. También es socio fundador en Vicinitee Ltd, el software de gestión de comunidades de propietarios y propiedades que utilizan docenas de propietarios de oficinas en Londres y todo el Reino Unido. También es el fundador Glasnost21. Es socio fundador en CityOffices.net que proporciona información clave relativa al desarrollo de los sistemas de construcción de oficinas en el centro de Londres, Reino Unido y otras ciudades europeas.

email > antonys@estatestoday.co.uk
web > www.estatestoday.co.uk/
linkedin > www.linkedin.com/in/antonyslumbers
twitter > @antonyslumbers

destinos de compras de una sola función. Será habitual que haya bloques de apartamentos, que incorporen espacios de trabajo junto con espacios de uso comercial y de ocio. En los principales centros de la ciudad, grandes edificios, que en otros tiempos hubieran sido oficinas de propósito único seguirán el mismo patrón, convirtiéndose en pueblos verticales.

Un gran porcentaje de las oficinas, tal vez 40-60%, se convertirá en variantes de los espacios de coworking que vemos en todas partes hoy. Estos terceros espacios serán entornos híbridos de trabajo/casa mucho más agradables para pasar el tiempo de lo que la mayoría de la gente está acostumbrada[17]. La naturaleza del trabajo habrá cambiado tanto, y serán tan importantes las habilidades humanas en conjunción con la tecnología, que tendrán que ser más agradables, ya que el smart thinking requiere un tipo adecuado de estímulo.

El centro de las ciudades principales estará reservado para encuentros semanales y continuará la tendencia de menos desplazamientos pero más largos, a medida que cambian las circunstancias de las personas y la necesidad de más espacio agradable. La otra cara de esto será un crecimiento de las comunidades construidas con el propósito de vivir/trabajar, dentro y fuera de las históricas ciudades mercado.

Los dueños de propiedades se transformarán en proveedores completos de servicios a medida que se afiance este mundo de «la oficina como un servicio», y aumenten las demandas y necesidades de los ocupantes. Los que hagan las cosas bien serán recompensados con más clientes que pasarán menos tiempo en general en sus propiedades, pero pagarán mucho más por hora. Todo lo anterior se verá respaldado por una ola de desarrollo tecnológico exponencial que proporcionará herramientas extraordinarias para el desarrollo de experiencias de cliente excepcionales, de muy buenas relaciones humanas y de empresas significativas y prósperas. Algo a lo que aspirar, creo yo. W&P

Notas

1. D. Kahneman y A. Tversky «Choices, Values, and Frames», American Psychologist 39 (PDF), (4): 341-350. doi: 10.1037 / 0003- 066x.39.4.341, 1984.
2. http://bastiat.org/en/twisatwins.html.
3. Para más información sobre el trabajo del profesor Christensen: http://www.claytonchristensen.com/
4. «The future AI? Helping human beings think smarter» http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2014/12/features/brain-power.
5. «Goodbye to the office» http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2010/06/goodbye-to-the-office.html
6. Desde el año 2001, el 65% de los bibliotecarios se han ido, y casi la mitad de todos los PA y de secretarias. Por supuesto que han surgido nuevos trabajos para reemplazar estas pérdidas.
7. «Creativity vs Robots» http: //www.nesta.org.uk/news/future-shock/creativity-vs-robots
8. Eric Siegel, «Predictive Analytics: the Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die», 2013.
9. Frances Cairncross, «The Death of Distance: How the Communications Revolution Is Changing Our Lives», 2001.
10. Venkatesh Rao, «Breaking Smart» http://breakingsmart.com/season-1/
11. Para la muerte del PC de sobremesa ver Ofcom CMR, 2015 http://stakeholders.ofcom.org.uk/market-data-research/market-data/communications-market- reports/cmr15/ y para el ascenso de los smartphones ver Ben Evans «The smartphone is the new sun» http://ben-evans.com/benedictevans/2015/5/13/the-smartphone-and-the-sun
12. The Unbelievable Power of Amazon's Cloud http://www.theatlantic.com/technology/archive/2015/04/the-unbelievable-power-of-amazon-web-services/391281/
13. Para más información ver http://ben-evans.com/benedictevans/2015/5/21/ofce-messaging-and-verbs
14. «Software For The Full-Stack Era» http://techcrunch.com/2015/07/25/software-for-the-full-stack-era/#.gvvyzn:uJIY
15. «Tomorrow's Home: Social Trends Report» http://www.spaceworksconsulting.co.uk/projects/social-trends-and-the-built-environment/
16. Rohan Silva, «London could lose it's creative class» Dezeen. http://www.dezeen.com/2015/07/10/creative-people-designers-new-york-move-los-angeles-cautionary-tale-london-warns-rohan-silva/
17. «WeWork are starting down this path» http://uk.businessinsider.com/startups-are-opening-co-living-spaces-so-you-never-have-to-leave-home-to-go-to-work-2015-8?r=uS&Ir=T

Una organización que apoya el trabajo ágil debe tener en cuenta las preferencias y personalidades de los individuos y disponer del entorno adecuado.

John Eary

La importancia de la personalidad en el rendimiento de los trabajadores ágiles

La introducción del trabajo ágil en las organizaciones se ha centrado generalmente en las formas de trabajar en los diferentes puestos, pero ha tendido a tratar igual a todos los empleados de estos grupos. La aplicación exitosa de nuevos métodos de trabajo depende de la voluntad que tengan las personas que ocupan los puestos de trabajo de ponerlos en práctica. Pero se han estudiado poco las necesidades de los trabajadores ágiles con diferentes tipos de personalidad más allá de quiénes son extrovertidos y quiénes son introvertidos. Estos estudios han tendido a centrarse en el lugar de trabajo; por ejemplo, el trabajo titulado Cushman Wakefield Workplace Programme[1] analiza cómo las organizaciones pueden acomodar las necesidades extrovertidos e introvertidos que trabajan juntos en el lugar de trabajo. Tomando los perfiles de personalidad OCEAN, Nigel Oseland[2] encontró que los diferentes tipos de personalidad tienen diferentes preferencias, que a su vez puedan afectar a su rendimiento en el trabajo.

Esta nueva investigación[3] se centró en los vínculos entre el trabajo ágil, la personalidad y el rendimiento para ver si diferentes personas son más adecuadas para diferentes formas de trabajar y si las organizaciones deben aplicar diferentes metodologías con los empleados ágiles para aumentar su productividad. La investigación, que hizo JEC Professional Services, fue encargada por la Red de Empleadores para la Igualdad y la Inclusión (enei, Employers Network for Equality and Inclusion), con el patrocinio de DWF y el Banco Santander.

Se analizaron cuatro tipos principales de personalidad y se encontraron diferencias, así como puntos en común, tanto en el rendimiento como en la actitud frente al trabajo ágil. Aquellos con un perfil de personalidad influyente parecían tener más problemas, en particular con el trabajo en equipo, aunque esto se da en numerosos tipos de personalidad. Todos los participantes valoraron la tecnología, pero tenían poco interés en herramientas tecnológicas más sofisticadas y solo unos pocos valoraron como muy importante tener un buen lugar de trabajo. En general, no hubo diferencias significativas entre los encuestados según la edad, sexo, puesto, antigüedad en la empresa o situación laboral.

> **“...Las personalidades dominantes pueden ser un poco rebeldes en su planteamiento del trabajo, por lo que es aconsejable que estas personas sean gestionadas con un elemento de «fijación de límites»...”**

Metodología

En la encuesta participaron 584 empleados y directivos del Ayuntamiento de Birmingham, DWF (un bufete de abogados), Banco de Santander, el Departamento de Trabajo y Pensiones, el Ministerio de Justicia y el NHS (National Health Service). Todos tenían cierta autonomía para elegir dónde, cuándo y cómo trabajar. Cada participante tenía que:

1. Completar un cuestionario para empleados sobre formas de trabajo para describir cómo trabajan y sus puntos de vista sobre el rendimiento y los estilos de trabajo.

2. Enviar una solicitud a su supervisor y pedirle que completara un cuestionario para jefes para proporcionar una visión confidencial sobre el rendimiento de los empleados en relación con su forma de trabajar.

3. Completar un cuestionario de personalidad.

Se realizó una búsqueda bibliográfica de artículos publicados sobre las formas de trabajo y sobre la personalidad y el rendimiento[4]. La figura 1 muestra cómo los diferentes estilos de trabajo fueron asignados a las distintas categorías de formas de trabajo.

Trabajo tradicional y de horario flexible

Trabajar en las instalaciones del empleador	El hogar y el móvil en el trabajo	Trabajo ágil
Tradicional: con tiempos de salida y llegada regulares	**Trabajo a domicilio formal:** trabajar en casa de forma rutinaria por lo menos un día a la semana	Los empleados deciden cuándo, dónde y cómo y son juzgados según sus resultados.
Trabajo por turnos: con horas de inicio y fin programados	**Trabajo a domicilio ad hoc:** trabajar en casa de vez en cuando	
Trabajo de horario flexible: con horarios de entrada y salida variables sobre los que puede influir	**Trabajo móvil:** visitar o trabajar en diferentes locales como parte del puesto de trabajo	

Figura 1 / Asignación de estilos de trabajo a las distintas categorías de trabajo

Tipos de personalidad

Para proporcionar las evaluaciones de personalidad se utilizó la técnica DiSC®profiling, que toma su nombre de las iniciales de sus cuatro factores principales: Dominancia, Influencia, Firmeza y Conciencia. DiSC es una prueba de eficacia probada, utilizada por unos 41 millones de personas en 50 países desde 1984. Al observar las relaciones entre los diferentes factores, es posible construir una biblioteca de los rasgos individuales que posee una persona y también evaluar los rasgos de los que una persona carece. Los empleados con una alta puntuación en cada uno de los rasgos de la personalidad de la prueba DiSC pueden resumirse como sigue (las proporciones de la muestra se muestran entre paréntesis, suman más del 100% porque un individuo puede puntuar alto en varios rasgos diferentes):

- El dominante (10%) - son «hacedores» y «jugadores ambiciosos» a los que gusta hacer las cosas y rápido. Se ven impulsados a triunfar.

- El influyente (14%) - prosperan dentro de un ambiente de equipo donde hay mucha interacción humana. Les gusta la libertad, pero no son disciplinados.

- El firme (26%) - les gusta la estructura y la rutina con una carga de trabajo estable. Son jugadores de equipo fuertes que pondrán las necesidades de los demás delante de las suyas.

- El concienzudo (61%) - tienen poco deseo de interacción humana y social. Les gusta trabajar por su cuenta. Les gusta pasar tiempo en los detalles.

La muestra contenía una mayor proporción de los encuestados con personalidades concienzudas de lo que cabría esperar. Esto puede ser el resultado de que aquellos con una personalidad concienzuda estén más dispuestos a completar una encuesta voluntaria o que hubiera una representación alta en la población de muestra.

Perfil de rendimiento y personalidad

Se pidió a empleados de diferentes categorías de «métodos de trabajo» evaluar su rendimiento a través de una amplia gama de medidas de rendimiento. También se pidió a los directores de los empleados que evaluaran el rendimiento de su personal para proporcionar una perspectiva diferente sobre el impacto de las formas de trabajar en el rendimiento. En general, las respuestas

de los directores validaron las respuestas de sus empleados.

La proporción de trabajadores ágiles que fueron calificados como «excepcionales» o «muy buenos» variaba en función de su perfil de personalidad. La Figura 2 muestra que el rendimiento de los trabajadores ágiles con una personalidad firme cuenta con los más altos grados de rendimiento en general, aunque los trabajadores ágiles con una personalidad dominante fueron los más altos en eficiencia, eficacia y productividad. Los trabajadores ágiles con una personalidad influyente mostraron un buen rendimiento, pero de los cuatro grupos, parecen ser los que encuentran el trabajo ágil más desafiante.

Figura 2 / Proporción de trabajadores ágiles que califican su rendimiento como "excepcional" o "muy bueno" - analizado por sus perfiles DiSC

Clasificación del trabajo ágil por diferentes tipos de personalidad

Se pidió a los trabajadores ágiles su opinión sobre el impacto positivo del trabajo ágil sobre una serie de medidas de rendimiento. Cuando se examina por perfiles de personalidad: eficacia, capacidad de respuesta, responsabilidad y satisfacción laboral, todos tuvieron puntuaciones similares. Sin embargo, como muestra la Figura 3, mientras que los puntos de vista de los empleados con personalidad dominante, firme y concienzuda fueron muy similares, los empleados con un perfil de personalidad influyente fueron menos positivos acerca de la contribución de trabajo ágil a la eficiencia, la productividad y la calidad del trabajo que los empleados con otros tipos de perfiles de personalidad.

Figura 3 / Visión de los trabajadores ágiles sobre el impacto positivo del trabajo ágil en otras medidas del rendimiento de los perfiles DiSC.

Los factores que contribuyen al rendimiento según la personalidad

Los factores calificados como «muy importantes» para lograr un buen rendimiento por los trabajadores ágiles, en todos los tipos de personalidad, han sido las comunicaciones, las teleconferencias, los smartphones, los ordenadores portátiles, un buen acceso remoto a los sistemas y archivos y redes rápidas y fiables. Hubo también otros factores, donde las puntuaciones variaron de acuerdo con el tipo de personalidad, como se muestra en la Figura 4. Unas buenas instalaciones en el lugar de trabajo fue calificado como «muy importante» por menos del 40% de los encuestados y particularmente bajo en los empleados con una personalidad dominante; posiblemente como consecuencia de la cantidad de trabajo que ahora se lleva a cabo fuera de una oficina. Un estudio realizado por Julian Thompson y el Prof. Edward Truch5 sugiere que el beneficio más directo del trabajo flexible proviene de una percepción de mejora en la productividad personal. Esto lo atribuyen a un ambiente de trabajo menos molesto y más conductivo, lejos de un entorno de oficina.

Como era de esperar, «la interacción con los colegas» fue calificada más alta por aquellos empleados con una personalidad influyente, que también dieron una importancia más significativa a la interacción con su director que los otros tipos de personalidad.

Tal vez lo más sorprendente fueron los factores calificados como «no importantes» para lograr un buen rendimiento, con sólo algunas variaciones según el tipo de personalidad, como se muestra en la Figura 5. Aunque la teleconferencia fue calificado

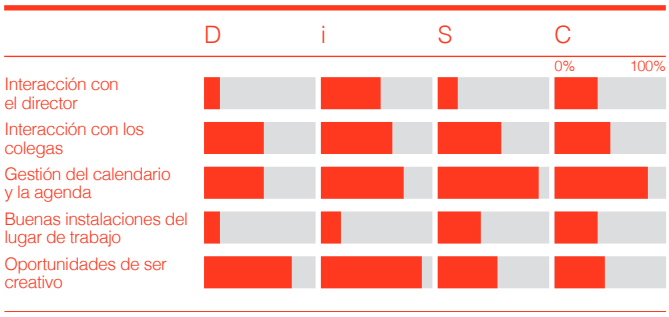


Figura 4 / Factores calificados como "muy importantes" para conseguir un buen rendimiento.

como «muy importante» en un 51% en todos los tipos, las tecnologías más sofisticadas que implica compartir la pantalla y videoconferencias fueron consideradas como "no importantes" por todos los grupos, con la excepción de los empleados con una personalidad influyente, que tal vez valoran los servicios de comunicación adicionales que ofrecen estas tecnologías.

Nigel Oseland 6 señala que el 55% de la comunicación es no verbal, 38% por el tono de voz y sólo el 7% en relación con las palabras y el contenido, la comunicación no verbal es, claramente, un componente clave de la interacción. Sostiene que los sistemas de colaboración virtual, por tanto, tienen que replicar esta necesidad básica de comunicación, especialmente en las primeras etapas de la formación de equipo o cuando el equipo está formado por una alta proporción de extrovertidos.

La comunicación social, tanto física (eventos sociales) como electrónica (redes sociales) no fueron valoradas por la mayoría

Figura 5 / Factores calificados como "no importantes" para conseguir un buen rendimiento según los perfiles DiSC.

de los empleados, aunque más, como era de esperar, por los que tienen una personalidad influyente.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo era una cuestión particular y el único ejemplo de dónde el trabajo ágil tuvo un impacto negativo en el rendimiento. En general, menos de un tercio de los trabajadores ágiles sintieron que su forma de trabajar tenía un efecto positivo sobre el trabajo en equipo, y algunos creen que tuvo un efecto negativo.

Por otra parte, como se muestra en la Figura 6, el 20% de los empleados con una personalidad concienzuda sentía que el trabajo ágil tenía más bien un impacto negativo en el trabajo en equipo, que los que tuvieron una visión positiva. Un tercio de los encuestados con una personalidad influyente tenía una opinión negativa, pero esto se compensaba con aquellos que tenían una visión positiva. Las personas con una personalidad dominante la visión más positiva del trabajo en equipo, aunque podría decirse que el trabajo en equipo no es una prioridad para los empleados con este tipo de personalidad.

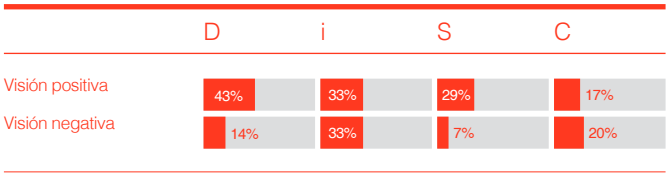


Figura 6 / Visión de los trabajadores ágiles sobre el impacto negativo del trabajo ágil sobre el trabajo en equipo según los perfiles DiSC.

Conclusiones

Esta investigación indica que es importante tener en cuenta las necesidades de los diferentes tipos de personalidad de los empleados al hacer la transición a un entorno de trabajo ágil. El análisis de los perfiles DiSC proporciona orientación sobre cómo estos empleados deberían ser gestionados.

Las personalidades dominantes pueden ser un poco rebeldes en su planteamiento del trabajo, por lo que es aconsejable que estas personas sean gestionadas con un elemento de «fijación

“...si las organizaciones quieren cambiar la forma de conseguir sinergias entre equipos y departamentos, deben reconocer sus preferencias de comunicación en el lugar de trabajo, y proporcionar un entorno que cumpla con sus necesidades y una plataforma de soporte para la colaboración...”

de límites». La mejor manera de manejar a estos individuos dentro de un ambiente de trabajo ágil es darles un elemento de estructura y objetivos a alcanzar, con puntos de contacto durante el día / semana de trabajo para asegurarse de que no se salen del camino. Es más que probable que a estos individuos no les moleste especialmente si tienen un entorno de trabajo ágil o tradicional, ya que son capaces de trabajar en una variedad de entornos y hacer lo que deba hacerse. Sin embargo, un entorno ágil de trabajo puede ser beneficioso para ellos, ya que pueden gestionar sus propios diarios y horarios de forma que se adapten a ellos, siempre y cuando ellos entiendan el trabajo que hay que hacer y lo logren.

Las personalidades influyentes que trabajen en un ambiente de trabajo ágil necesitarán una fuerte gestión y una mayor dirección y el establecimiento de expectativas. Ya que el trabajo ágil permite a los individuos asumir la propiedad de su entorno de trabajo, será necesario que los directores interactúen con ellos todos los días. Así que una llamada de inicio y de fin del día con estos individuos es aconsejable.

Las personalidades firmes necesitan sentirse cómodas con el trabajo ágil y sentir que se confía en ellos. El contacto regular y el establecimiento de estructuras y resultados proporcionarán esto. A estos individuos les gusta planificar su día y harán todo lo posible para garantizar la consecución de los objetivos, ya que no les gusta decepcionar. Tenga en cuenta a la hora de pedir información sobre cómo los individuos firmes se están adaptando a un entorno de trabajo ágil, que pueden ser reacios a dar una respuesta honesta por temor a perjudicar a su director o el statu quo.

A las personalidades concienzudas se les debe permitir trabajar con un alto nivel de detalle, pero asegurándose de que no están trabajando durante demasiadas horas y quemándose por completo debido a esta autonomía. Debe haber interacción con los colegas, que debe fomentarse a través de conferencias de voz/video u otros medios de comunicación para asegurar que no se pierde la interacción con equipo. Un punto clave a tener en cuenta es que estos individuos son perfeccionistas, y pueden presentar un trabajo más detallado de lo que normalmente se requiere, por lo que establecer las expectativas será clave.

La encuesta también ha señalado la necesidad de las organizaciones de abordar los problemas que puedan darse en el trabajo de equipo por la aplicación del trabajo ágil. El trabajo en equipo es claramente un factor importante en el rendimiento, pero es difícil hacerlo bien. A partir de las respuestas de la encuesta se deduce que la aplicación del trabajo ágil en gran parte de las organizaciones participantes no ha abordado de manera efectiva el trabajo en equipo. Además, la encuesta sugiere que los eventos sociales y redes sociales, o la forma en que se estaban utilizando, no fueron considerados relevantes por los encuestados.

Cushman Wakefield[1] sostiene que, si las organizaciones quieren cambiar cómo los equipos/departamentos ganan sinergia en la colaboración, deben reconocer las diferentes preferencias de comunicación en el lugar de trabajo y proporcionar un entorno

que cumpla con las necesidades de los empleados y también proporcione una plataforma de soporte para colaboración.

En resumen, los empleadores necesitan compensar la reducción del tiempo de contacto cara a cara que resulta de la adopción del trabajo ágil con comunicación eficaz, nuevos protocolos del equipo y el uso apropiado de las tecnologías para conferencias. W&P

Perfiles

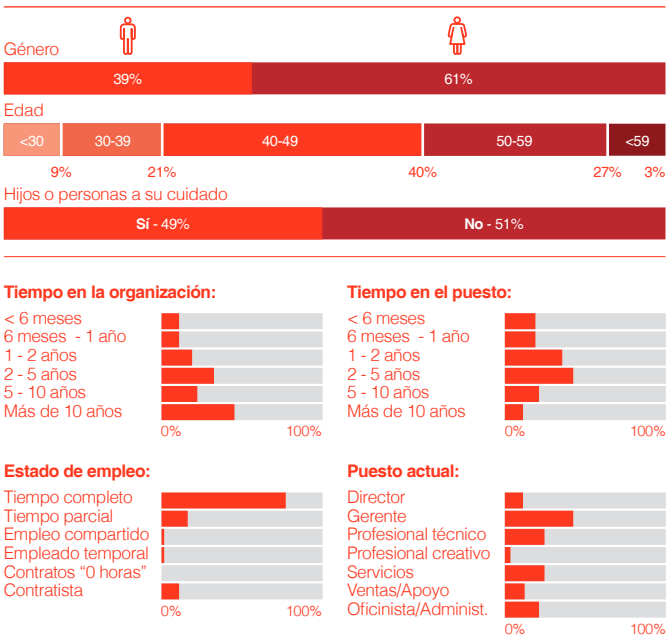


Figura 7 / Perfil de los encuestados.

John Eary

Jon Eary es director de JEC Professional Services, una consultora con una sólida trayectoria en asesoramiento y apoyo sobre el trabajo ágil y la explotación efectiva de la tecnología de la información. John ha ayudado a más de 30 organizaciones a adoptar nuevas formas de trabajo. John es un blogger habitual en el tema del trabajo ágil y busca provocar la reflexión sobre las oportunidades y retos de las nuevas formas de trabajo presentadas por la tecnología. John se refiere a sí mismo como un verdadero trabajador ágil, practicando la integración de la vida laboral con la personal.

email > john.eary@jecps.co.uk
web > http://www.jecps.co.uk/
linkedin > uk.linkedin.com/in/johneary
twitter > @JohnEaryJEC

enei

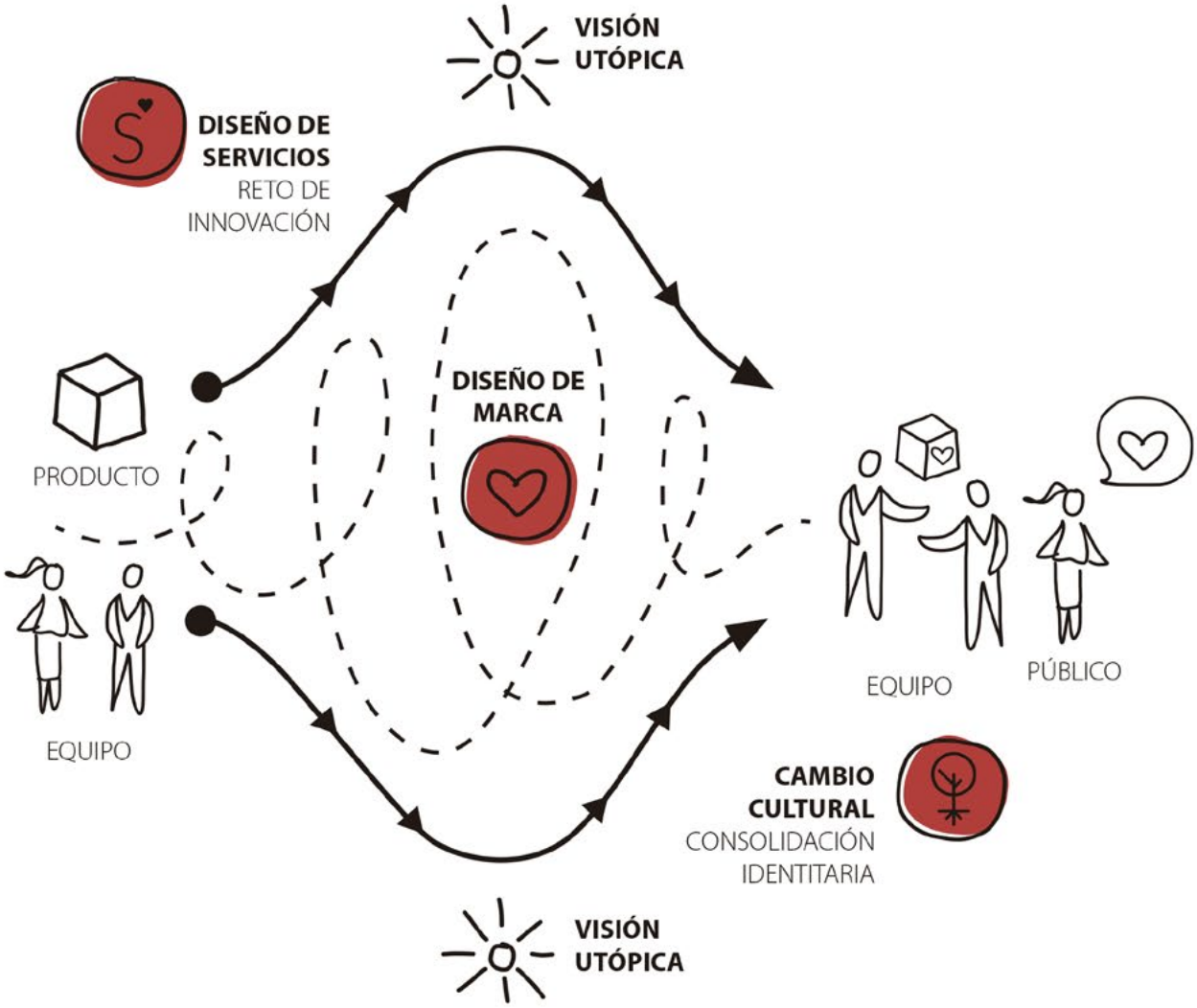
enei es una de las redes de empleadores más importantes del Reino Unido, que cubre todos los aspectos sobre la igualdad y la inclusión en el lugar de trabajo. Es una red independiente de los principales empresarios que se esfuerzan por tener en cuenta de los beneficios empresariales y sociales que hay detrás de una fuerza de trabajo inclusivo. Tiene más de 165 miembros que, entre todos, dan empleo a más del 22% de la fuerza laboral del Reino Unido en medianas y grandes empresas.

web > http://www.enei.org.uk

Notas

1. Cushman & Wakefield, «Introverts vs. Extroverts. Do office environments support both?», July 2013.
2. Nigel Oseland, «Personality and Preferences for Interaction», Workplace Unlimited, December 2013.
3. John Eary, Research Report on Agile Working, Personality & Performance, JEC Professional Services, enei, .2015.
4. «Fast Forward 2030. The Future of Work and the Workplace», Genesis Research Report, October 2014.
5. Julian Thompson and Prof. Edward Truch, «The Flex Factor: Realising the value of flexible working», RSA, July 2013.
6. Nigel Oseland, «The Psychology of Collaboration Space», Workplace Unlimited, June 2012.

rrebrand



rrebrand

SENSEMAKING INNOVATION

Somos una consultora en diseño estratégico que ayuda a las organizaciones a innovar desde el sentido.

Ofrecemos un servicio de **Facilitoría** para empresas, un hibrido entre consultoría y facilitación con la que **damos respuesta a la demanda específica** de cada organización. Desde esta forma a veces **diseñamos el servicio de una organización**, otras **facilitamos procesos de transformación** y otras buscamos y trabajamos el **sentido** de una organización y **su expresión a través de la marca**.

www. rrebrand.com

La mano de obra está envejeciendo rápidamente en todo el mundo; muchos países están viendo una caída de la población activa mientras las personas viven más tiempo jubiladas. Los gobiernos deben actuar ahora.

Mark Eltringham

Desactivar la bomba de la demografía mundial

Hay numerosas razones por las que no deberíamos aceptar ciegamente las historias sobre el impacto de la generación Y (y la Z) en el lugar de trabajo. A menudo parece que lo más importante es también sobre lo que menos se habla. Y es a que la mano de obra de las economías líderes a nivel global está envejeciendo. Aunque pueda ser verdad que los veintisiete son ahora considerados mediana edad[1], para los empleados en compañías de tecnología, y para casi todos los demás, está demografía cambiante, la mejora en la salud, la caída en las pensiones y el cambio en las preferencias personales, significa quedarse en el mercado laboral durante más tiempo.

Esto es cierto tanto para el Reino Unido[2] como para EEUU[3], donde los millennials forman la parte más grande de la pirámide demográfica activa, pero siguen siendo una minoría en una fuerza laboral cada vez más diversa.

Por supuesto que la dinámica de estos cambios funciona de forma muy distinta de un país a otro, pero las fuerzas que la mueven son, en su esencia, universales; incluyendo países como China, donde el gobierno está pensando el revertir sus famosas leyes en cuanto a las restricciones en el número de hijos por matrimonio.

Aunque estos problemas son mayormente macro económicos, también juegan un papel clave a nivel local y regional e incluso en un lugar de trabajo individual, donde los gerentes deben crear culturas de trabajo y ambientes que cubran las necesidades de una plantilla más envejecida y diversa.

En el mundo desarrollado, la mano de obra no solo será cada vez más diversa en grupos de edad, sino también en su etnicidad a medida que los gobiernos en los lugares de mayor proporción de población envejecida y decreciente mano de obra busquen reponer estos huecos con trabajadores inmigrantes.

Esto pasará sin importar otras consideraciones, ya que la inestabilidad política y los altos niveles de desempleo en África y Oriente Medio, unido a la demanda de empleo, hará que las proyecciones de las Naciones Unidas sobre cómo la población en Europa caerá de los 730 millones de hoy a los 640 millones en el 2100 sean cada vez menos probables.

“...Aunque estos problemas son mayormente macroeconómicos, también juegan un papel clave a nivel local y regional e incluso en un lugar de trabajo individual, donde los gerentes deben crear culturas de trabajo y ambientes que cubran las necesidades de una plantilla más envejecida y diversa...”

La población de África probablemente aumentará en más de tres mil millones de personas durante los próximos 85 años, proporcionando trabajadores a países como Alemania, que verán cómo sus poblaciones decrecen significativamente durante el mismo periodo.

Eso no es inevitable, ya que obviamente hay otros retos al utilizar a trabajadores inmigrantes para mantener los niveles actuales de mano de obra y tendencias de empleo. Tampoco tiene en cuenta el gran impacto que tendrá el trabajo automatizado que viene.

Sin embargo, muchos países del mundo están tomando ya precauciones para desactivar esta bomba demográfica. Aquí tenemos algunos ejemplos.

Japón

La población de Japón podría caer desde los 127 millones de hoy, a 83 millones en 2100, con un 35% de la población por encima de los 65 años de edad. Europa y otros países desarrollados también están envejeciendo, debido a niveles de fertilidad bajos y una longevidad más y más alta, según un informe de Naciones Unidas.

> **...una política muy interesante de desarrollo en este sentido es que el gobierno planea hacer de los abuelos el último grupo que pueda acceder a una baja pagada para el cuidado de los niños. El gobierno cree que una flexibilidad adicional para una baja de los progenitores compartida ayudará a todos los padres a volver al trabajo antes...**

una política muy interesante de desarrollo en este sentido es que el gobierno planea hacer de los abuelos el último grupo que pueda acceder a una baja pagada para el cuidado de los niños. El gobierno cree que una flexibilidad adicional para una baja de los progenitores compartida ayudará a todos los padres a volver al trabajo antes

La falta de trabajadores jóvenes está creando oportunidades para que los trabajadores mayores puedan desarrollar nuevas carreras profesionales, especialmente las mujeres, que cada vez están más dispuestas a trabajar horas extra y en trabajos distintos, según la ONU. El estudio afirma que los empleadores son cada vez menos reticentes a incluir a trabajadores mayores en su plantilla, ya que les resulta difícil cubrir las vacantes, mientras que los empleados están asumiendo el trabajo porque quieren y porque necesitan trabajar para llegar a fin de mes. A menudo son trabajadores de tareas repetitivas buscando trabajo autónomo y eventual a través de sitios web.

Hay un crecimiento significativo en el número de mujeres mayores en la mano de obra. En concordancia con datos oficiales del gobierno japonés, el empleo de las mujeres de edades de entre 55 y 59, ha pasado de un 58% a un 66% en 2014.

Para las mujeres de entre 60 y 64 años de edad, el nivel de empleo era del 48%, cuando en 2004 era de un 38%. Para las mujeres entre 65 y 69, ha pasado del 24% hace 10 años al 31% en la actualidad. Esta tendencia es probable que continúe mientras el gobierno busca formas de afrontar el reto clave que está actuando como freno frente al éxito económico: Japón tiene hoy menos de tres personas en edad de trabajar por cada persona jubilada. En el 2030, tendrá menos de dos.

Una de las iniciativas que ya se ha instalado es la llamada «mujereconomía» (womenomics en inglés), que incentiva a los empleadores a dar más puestos de trabajo a las mujeres para equilibrar ese declive en la población. Hasta ahora las medidas han tenido menor efecto de lo que había calculado el gobierno pero mantienen la esperanza de poder dar un nuevo empujón a la idea, de acuerdo con un informe del Wall Street Journal[5].

Reino Unido

Por otro lado, en el Reino Unido las cosas son algo distintas, aunque las muchas cuestiones en juego son increíblemente parecidas.

Un informe reciente de la Scottish Commission on Older Women (Comisión Escocesa de Mujeres Mayores) dice que para estas mujeres es muy difícil encontrar un equilibrio entre la necesidad de trabajar y sus obligaciones para con los miembros de su familia, especialmente cuando deben cuidar a sus padres o parejas. También se enfrentan a discriminación por motivo de edad y probablemente acepten empleos con salarios más bajos que los hombres. El informe llama al Reino Unido, Escocia y los gobiernos locales, así como a empleadores y sindicatos, a dar los pasos necesarios para mejorar la situación, incluyendo una mayor transparencia en cuanto a salarios, políticas de flexibilidad laboral y derecho a bajas por cuidados de familiares.

Este patrón se repite en todo el Reino Unido, para los trabajadores y las trabajadoras de más edad y es uno de los principales impulsores de la implementación del trabajo flexible en el mercado laboral. Durante este año el Chartered Institute of Personnel and Development (Institución de Personal y Desarrollo, CIPD) avisó al Reino Unido de que estaba deambulando hacia una crisis de conocimiento y competencias por estar ignorando la fuente de conocimiento y habilidades que representan los trabajadores de más edad, especialmente las mujeres[6]. El reto de los empleadores es dejar de obsesionarse con la generación Y, y pensar cómo ofrecer la flexibilidad y el apoyo en el trabajo que estos empleados a menudo necesitan.

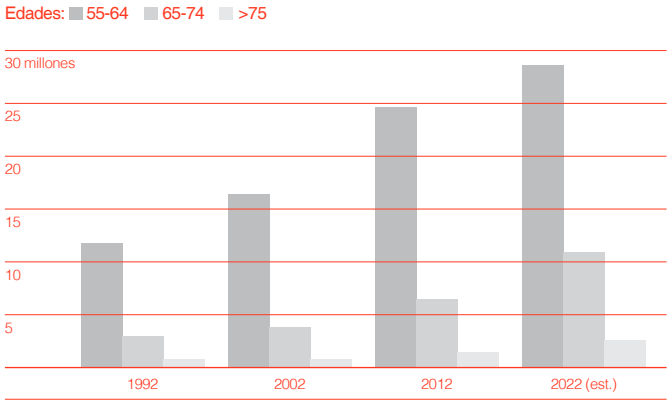
Un avance muy interesante es que el gobierno planea hacer de los abuelos el último grupo que pueda acceder a una baja pagada para el cuidado de los niños. El gobierno cree que una flexibilidad adicional para una baja de los progenitores compartida ayudará a todos los padres a volver antes al trabajo.

Estados Unidos

La situación en Estados Unidos es complicada por la estructura del sector público. El coste de la sanidad está subiendo de manera alarmante a medida la población envejece, según

"Hinchazón en las filas" de los trabajadores de más edad

Para 2022, más del 8% de la fuerza de trabajo de los Estados Unidos será mayor de 65 años.



MIT Technology Review

un informe de Bloomberg[7]. Esto probablemente acentuará la tendencia actual de seguir trabajando con una edad más avanzada. En una fecha tan reciente 1992, menos del 3% de la mano de obra americana tenían 65 años de edad o más. Hoy, esa proporción se ha duplicado, según la Bureau of Labor Statistics (Oficina de Estadísticas del Trabajo) de Estados Unidos y se espera que llegue al 8,3% en el 2022. La mayoría de estos 13,5 millones de trabajadores mayores tienen entre 65 y 74 años de edad, pero 2,6 millones tienen 75 o más.

Una razón para este cambio en la demografía americana es el aumento de la longevidad. Los hombres americanos que lleguen a los 65 años pueden esperar vivir al menos 17,9 años más de media, según un cálculo del National Center for Health Statistics (Centro Nacional de Estadística de la Salud), mientras que en las mujeres esa cifra sube a 20,5. Ambas cifras están un tercio por encima de lo normal en 1950. Con tanta vida por delante, los trabajadores de alto nivel pueden querer dejar de trabajar antes, mientras que los trabajadores en peores condiciones puede que tengan que trabajar más tiempo. Cabe destacar que, al mismo tiempo, gracias a la subida sostenida del crecimiento del sector de los servicios sobre el manufacturero, muchos trabajos requieren menos aguante físico.

Esto, a su vez, crea otro reto, según un estudio del Instituto de Tecnología de Massachusetts, MIT[8]. Las empresas necesitan cambiar sus normas sobre tecnología en la oficina, olvidar la idea de que tienen cubrir las necesidades de los nativos digitales y centrarse en cubrir también las necesidades de los trabajadores mayores.

Alemania

Otro país Europeo consciente del constante tic-tac de la bomba de relojería demográfica es Alemania, como desvelaba un reciente y detallado análisis del Financial Times[9].

Las soluciones mencionadas en el artículo incluyen distintos intentos de incrementar la natalidad de alemanes nativos y el intento de cubrir los vacíos demográficos con inmigrantes, así como importando talento, sobre todo del este de Europa y de Estados Unidos. La crisis a la que se enfrenta Alemania es particularmente severa porque la población ya está decreciendo. En el 2002 llegó a la cúspide de su crecimiento con 82 millones, pero se cree que para 2050 decrecerá a menos de 75 millones, con menos personas jóvenes, en proporción, que en cualquier otro país del mundo, mientras que la proporción de mayores de 60 años pasará del 27% al 39% durante el mismo periodo de tiempo. Esto significa una caída de 1,8 millones de trabajadores cualificados en 5 años.

El problema de todo eso, según el artículo, es que «las sociedades envejecidas no son necesariamente buenas a la hora de pensar de formas nuevas», ya que los mayores tienen distintas prioridades que los jóvenes. Un buen ejemplo es que mientras que en el Reino Unido está aumentando la edad de jubilación, y la gente está trabajando más años de manera voluntaria, la canciller Angela Merkel ha bajado la edad de jubilación. Esto puede ser políticamente astuto, pero no tiene sentido en un país en el cual la edad media es ya de 46 años, segundo en el mundo detrás de Japón. Hoy en día uno de cada veinte alemanes ha cumplido los 80. Para 2050 será uno de cada seis, basándonos en datos de la ONU.

Hong Kong

Mientras que el gobierno de China se ha preocupado tanto por sus problemas demográficos que ya ha relajado su infame regla de un solo hijo por familia, y puede que pronto la vaya a abolir por completo, Hong Kong tiene sus propios problemas. A medida que la generación baby boom se acerca a la jubilación, se estima que el mercado laboral de Hong Kong decrecerá en un 14%, según las proyecciones del Departamento del Censo y Estadística. La proyección a 50 años también predice que, en 2043, la población de la ciudad llegará a su máximo de 8,2 millones, antes de empezar a caer. Las personas con 65 años o más formarán más del 30% de la población para 2034, comparado con el 15% actual.

Igual que en Japón, las autoridades en Hong Kong están haciendo más por fomentar que la mujer vuelva al mercado laboral. El gobierno está planeando un nuevo despliegue de guarderías para incentivar que las madres vuelvan a trabajar mientras intenta enfrentarse al rápido envejecimiento de su población. Las Autoridades de Alojamiento tendrán que incluir estos centros en los futuros inmuebles públicos, mientras que los servicios en las oficinas gubernamentales serán facilitados a más progenitores. W&P

Mark Eltringham

Mark Eltringham es el editor gerente de Work&Place y el editor de Workplace Insight, la publicación sobre el diseño y gestión del lugar de trabajo más leída del Reino Unido.

email > mark@workplaceinsight.net
web > http://workplaceinsight.net/
linkedin > https://uk.linkedin.com/pub/mark-eltringham/4/180/207
twitter > @insightOnWork

Referencias

1. http://www.fastcompany.com/3051030/the-future-of-work/is-27- the-tech-worlds-new-middle-age.
2. http://workplaceinsight.net/four-year-surge-numbers-50s-65s-uk-workforce/
3. http://workplaceinsight.net/millennials-now-account-for-largest-percentage-of-american-workforce/
4. http://news.asiaone.com/news/asia/labor-shortage-japan-opens-doors-older-women#sthash.WAejBV9z.dpuf
5. http://www.wsj.com/articles/a-step-forward-for-womenomics-in-japan-1440729418 6 http://workplaceinsight.net/value-older-workers-or-sleep-walk-towards-a-skills-shortage-employers-warned/
7. http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-07/retiree-health-care-costs-rise-to-a-cool-quarter-million
8. http://www.technologyreview.com/news/541541/aging-workers-new-technology/
9. Germany's demographics: Young people wanted, August 24, 2015 (paywall) http://www.ft.com/
10. http://www.un.org/popin/

La compleja y siempre cambiante relación entre la actividad económica, la productividad y el funcionamiento de una oficina moderna.

Paul Carder

La oficina: «Estás en todas partes y en ninguna, nena»

Mi oficio consiste en hacer preguntas y dar sentido a las piezas del rompecabezas. Esto ha sido especialmente un reto respecto a la pregunta más frecuente: ¿Qué son las oficinas hoy en día? Lo que parece claro es que los diversos «actores» de la economía de las oficinas están mirando este mundo desde ópticas muy distintas. De hecho, podríamos hablar de tres perspectivas distintas sobre las oficinas:

(a) como un «producto»: superficie de suelo por un precio (alquiler);
(b) como un «servicio»: el espacio y el servicio, por una tarifa sencilla (diaria, mensual, etc.);
(c) como «experiencia»: más allá de la suma de (a) + (b); la atracción; el valor añadido, el ambiente.

El libro de Rob Harris[1], de hace una década, ayudó a consolidar mi pensamiento y dio lugar a nuevas preguntas. Pero hoy en día, la planificación urbana y los profesionales del urbanismo siguen considerando las oficinas como una categoría distinta en términos de «utilización» del suelo. Y muchos profesionales del mundo inmobiliario también ven las oficinas como un «producto», es decir, como la entrega de una superficie de una categoría específica. Han cambiado algunas cosas desde hace un par de décadas, la economía «híbrida» de oficinas de servicio y de espacios ágiles como los centros de coworking han convertido el producto de la oficina en un «servicio». Pero, en muchos casos, simplemente, han hecho del arrendamiento de la superficie algo mucho más sencillo y más flexible en términos de compromiso en cuanto a tiempo y precio. Como Neil Usher dice en su «Workessenceblog».[2]

«...mientras por un lado se ha dicho que el coworking es disruptivo con la camisa almidonada institucional que es el sector del alquiler comercial, los centros que surgen cada vez se parecen más al mundo corporativo, del se burlaban al principio».

Esto puede ser cierto para muchas oficinas de servicios, y para algunos centros de coworking. Pero lo que está sucediendo ahora, en cuanto a la actividad, parece que es que la «la economía de la experiencia»[3] está empezando a introducir a las oficinas en la subeconomía contemporánea de la «experiencia del lugar».

¿Cuántos seguidores tiene su oficina?
Empresas como WeWork[4] están creando seguidores, una comunidad, en la que los lugares de inspiración son solo un elemento (importante). El mundo corporativo está luchando, tratando de emular esta subeconomía de «experiencia del lugar». Todos conocemos ejemplos muy publicitados, como el de Google.

> **...Una ojeada a los datos de las oficinas en Londres, desde el punto de vista del estratega del lugar de trabajo, podría sugerir que la tan esperada desaparición de la oficina, es ya una realidad...**

Detrás de todo esto, por supuesto, está el hecho de que cada vez más a menudo, nosotros (los afortunados trabajadores del conocimiento) no «tenemos» que estar en ningún lugar concreto. A veces tenemos que estar con grupos de personas (en reuniones, talleres, eventos). Generalmente, podemos escoger con quién y dónde pasar el rato. Aunque no todo el mundo puede, y no todo el tiempo, como Neil User también apunta:

«...cuanta más tecnología despleguemos, más dependamos de ella y estén nuestras carreras a su servicio, tanto más necesitaremos la interacción humana, y a los que lo hacen posible. Cuanto más empujemos los límites, menos será el trabajo una búsqueda individual».

Pero, la interacción humana no necesita estar en la oficina corporativa. Hay factores económicos push-pull en el trabajo, que simplemente no existían cuando el concepto de oficina era simplemente el de un «producto» inmobiliario. Muchos usuarios de oficina son ahora consumidores, con la posibilidad real de elección. Los empleadores más grandes están tratando de atraer a la gente de vuelta a la oficina, con la idea de que pueden trabajar en un lugar «más guay», o simplemente más cómodo.

¿Qué es esta dinámica? ¿Cómo la llamamos? ¿La «oficina social» quizás? ¿Su oficina tiene «seguidores»? ¿Los lugares tendrán «seguidores»? ¿Los Google Hangouts dejarán de ser solo online? (Puede dar miedo pensarlo o puede ser emocionante, según cómo se mire. ¿Podríamos ver hangouts de Google en cada centro urbano?).

Forma y función han cambiado

Muchos comentaristas han predicho la muerte de la oficina. Pero no está más cerca de convertirse en realidad que la «oficina sin papel» que predijo Business Week[5] en 1975. Mark Twain una vez dijo: «Las noticias sobre mi muerte han sido muy exageradas». Lo mismo podría decirse de la oficina. Las oficinas están cambiando, sin duda. O, en muchos casos, han cambiado, casi hasta el punto de ser irreconocibles para mis padres y otros que no han entrado en una oficina moderna en un par de décadas.

El espacio de oficina contemporánea tiene un aspecto muy diferente al que tenía hace una década. Y las actividades y funciones que se realizan en ellas han cambiado —no del todo—, pero en proporciones parecidas. El trabajo de oficina está menos centrado en la mesa de trabajo y es más colaborativo.

«...Respecto a los usos de las oficinas, los datos métricos han dejado de ser relevantes… No podemos seguir buscando una conexión entre los trabajadores del conocimiento y el tamaño de una oficina. Están trabajando en algún lado, solo que están «fuera del radar»...»

Cualquier encargado de mantenimiento puede probar esto con datos, utilizando la tecnología de sensores[6] o con un simple paseo por la oficina. Habitualmente, los puestos de trabajo de la oficina diáfana están ocupados aproximadamente al 40%. Sin embargo, las salas de reuniones a menudo se utilizan al 100%, y si espera el rato suficiente oirá a alguien decir: «No hay salas de reuniones disponibles. Vamos enfrente, a [xyz]». Xyz suele ser una cafetería o lugar donde un grupo de personas puede estar gratis en un espacio para reuniones, a cambio de tomar un café (¡una especie de reverso del modelo de negocio, en muchos casos!).

Estimados planificadores... ahora todo es sui generis

Tome este último caso como ejemplo. La planificación urbana es bastante rígida en su terminología. Pero, si usted pasa mucho tiempo en, y alrededor de, las zonas urbanas, es fácil encontrar numerosos ejemplos de espacios que se utilizan para algo diferente a su uso original. En Inglaterra, el «uso» legal lo dicta

la Ley de ordenamiento territorial[7] y lo gestiona el municipio. El propietario de un espacio generalmente necesita un permiso de obra para cambiar el tipo de uso de un espacio a otro.

Esto es, por supuesto, una cuestión de uso real. Los tipos de uso están en esta tabla (he dejado fuera algunos, para tener mayor claridad).

Así que ahora, volvamos a reflexionar sobre las salas de reuniones a rebosar en una oficina del centro de la ciudad. El convocante de la reunión ha decidido llevar a cabo su reunión en un hotel al otro lado de la calle. A su llegada al vestíbulo del hotel, descubre que no es el único que ha tenido la misma idea.

A1 Tiendas	A2 Servicios financieros y profesionales
A3 Restaurantes y cafés	A4 Establecimientos de bebidas
A5 Comida caliente para llevar	
B1 Oficinas de negocios (fuera de los que entran en A2), investigación y desarrollo de productos y procesos, industria ligera apropiada para una zona residencial	
B2 Industria general - Uso del proceso industrial distinto del que entra en el grupo B1 (exclusión de los fines de incineración, tratamientos químicos o vertederos, o residuos peligrosos)	
C1 Hoteles - hoteles, pensiones y casas de huéspedes donde no se proporciona ningún elemento significativo de cuidado (excluye hostales)	
C3 Edificios de vivienda	C4 Casas de ocupación múltiple
D1 Instituciones no residenciales - clínicas, centros de salud, casas cuna, guarderías, centros de día, colegios, galerías de arte (que no estén a la venta o alquiler) , museos, bibliotecas, salas, lugares de culto, salones parroquiales, tribunales de justicia, centros de educación y entrenamiento no residenciales.	
Sui Generis: Algunos usos no se corresponden con ninguna de las clases descritas y son considerados «sui generis»	

De hecho, toda la planta baja está llena de mesas, donde hay gente trabajando. Algunos están pasando el tiempo entre una reunión y otra, otros trabajan con el portátil mientras les sirven café. En los pisos de arriba, personas que se quedan en la ciudad durante algunos días trabajan de forma similar en las diminutas «mesas de trabajo» de la habitación.

¿Cuándo deja un hotel de ser un hotel? ¿Cuándo no es una cafetería una cafetería? En el ejemplo anterior, entre los tiempos de registro de entrada, la mayor parte del día este hotel es una oficina, ¿verdad? ¿O es sui generis? ¿Un cajón de sastre?

Los datos del mercado inmobiliario pueden inducir a error; se trata del «producto»

Los datos del mercado inmobiliario no ayudan mucho, ya que se centran en las viejas categorías de tipos de uso primarias que hemos visto antes. Se centran en el producto: la superficie de suelo (cantidad) y el alquiler, y ocasionalmente otros costes de operación (precio). Es el modelo económico antiguo, que trata de predecir una mayor demanda de superficie de suelo y los precios de mercado relacionados.

Una ojeada a los datos de las oficinas en Londres, desde el punto de vista del estratega del lugar de trabajo, podría sugerir que la tan esperada desaparición de la oficina, es ya una realidad. Entre mayo del 2013 y abril del año 2015 los datos[8] muestran que en Londres se recibieron al menos 2.639 solicitudes de para cambiar el uso de oficina a residencia. Según el informe del London Council[9] «al menos 322 [eran] espacios de oficinas totalmente ocupados... alrededor del 39% de las autorizaciones que se otorgaron con la información disponible». No es un fenómeno exclusivo del mercado de Londres.

El Consejo Británico de Oficinas (BCO)[10] dice que actualmente el derecho de desarrollo permitido (PDR) de oficina a residencia se estima que ha dado lugar a que más de 550.000 m2 de espacio de oficina en Inglaterra se hayan convertido en uso residencial en 2014.

¿Esto indica que va a desaparecer la oficina? La foto de los datos de la propiedad es mixta: hay una parte de reutilización de las oficinas sobrantes pero también está siendo impulsado por valores residenciales más altos. Como era de esperar, este último ha sido el motor en buena parte de Londres.

Sin embargo, si se da una vuelta por las afueras de casi cualquier pueblo o ciudad del Reino Unido, necesitará poco tiempo para compilar una lista de oficinas vacantes, a la venta o en alquiler. A menudo, estas propiedades están en lugares

donde la conversión a usos alternativos, como el residencial, resultan inadecuados o poco atractivos. Estas oficinas vacantes podrían estar, por ejemplo, en zonas industriales o parques empresariales.

El «producto» oficina secundaria se sustituye con servicio. El informe de BCO concluye que «el alto coste del alquiler está dando lugar a una respuesta de nuevo desarrollo en todo el Reino Unido, que puede sustituir a algunos (pero probablemente no todos) de los espacios perdidos» (es decir, espacio de oficina perdido debido a la conversión a uso residencial).

Hay menos datos que describan la naturaleza y la calidad de este nuevo espacio de oficinas. Los metros cuadrados de las oficinas, como dato, son solo un indicador de la cantidad, pero no la calidad. Por ejemplo, debemos preguntarnos:

- ¿Está el mercado simplemente perdiendo los viejos y desgastados espacios de oficinas o aquellos por debajo del estándar?
- ¿Están siendo reemplazados por espacios de oficinas frescos, amplios, luminosos y atractivos?
- ¿Están entregándose nuevos espacios con una funcionalidad adicional y un elemento de «servicio»?
- Si es así, ¿promoverán estos nuevos espacios de oficinas una sana y productiva actividad creativa?

La pérdida de espacios de oficina de mala calidad puede ser bueno para la economía de cualquier país si uno cree (como creen los especialistas) que la cantidad no es equivalente a la calidad. Pagar más por una mayor calidad o ambiente de trabajo en última instancia puede hacer que la mano de obra esté más cómoda, sea más productiva y en consecuencia haya más organizaciones exitosas. El informe BCO[10] toma conciencia de esto al comentar los datos de un área de Londres:

«La sustitución de la superficie de las oficinas secundarias (presumiblemente con alquileres más bajos) por superficie de oficina de primera calidad, y más cara, no es necesariamente algo indeseable. Sin embargo, puede ser perjudicial para la base local de los negocios si el ritmo del cambio es demasiado rápido».

“...La eficiencia del uso de la oficina ya es, para muchos ocupantes, más importante que la cantidad de espacio. Para un lugar de trabajo «ágil» ahora hay una conexión limitada entre la cantidad de espacio y el número de personas que este espacio puede soportar...”

La velocidad del cambio puede ser claramente un problema si los espacios son de peor calidad (y menor coste) dejan de estar disponibles en un tiempo insuficiente para que las empresas más pequeñas puedan adaptarse y responder. Sin embargo, a medio plazo, aunque se paguen alquileres más altos, pueden ajustarse con los beneficios posteriores de su capacidad para atraer al personal, y lograr una mayor satisfacción de los trabajadores y un aumento de los niveles de productividad.

Tenga en cuenta el argumento a favor de las PYMEs (pequeñas y medianas empresas): ¿Por qué deberían los trabajadores de una pequeña empresa esperar trabajar en ambientes de calidad muy inferiores a los de sus amigos que trabajan para las grandes empresas? A menudo, este es el caso, pero ¿por qué debería serlo?

El aumento de los centros de coworking y de trabajo ágil. Curiosamente, el informe BCO[10] sugiere que «el mercado de la oficina parece estar respondiendo, al menos en parte, a una escasez de espacio de oficina más barato o más pequeño, incluso a través de los hubs, “incubadoras” o modelos de oficina con servicio».

Este debería ser el gran punto de interés para los estrategas del lugar de trabajo; se necesita un informe de seguimiento. Esta es una tendencia que seguramente continuará creciendo.

La sustitución del espacio de oficina secundaria, especialmente del antiguo espacio de mala calidad, puede ser una buena cosa, como he dicho antes. Sin embargo, a medida que son reemplazados por oficinas de servicios, coworking, hubs y varios otros lugares empresariales, ¿acaso lo hace desaparecer «del radar» de los analistas de la propiedad? Un informe de Ramidus Consulting de 2014 afirma que el 3% de la City de Londres fue utilizado por oficinas de servicios y que esto se había cuadruplicado desde 1995. También observaron que «alrededor del 60% de los centros han abierto a partir del año 2008, a pesar de la crisis financiera mundial», sugiriendo que veremos las oficinas de servicios en continuo crecimiento. El informe decía: «Estimamos que hay 10.437 pequeños ocupantes (que ocupan un espacio de menos de 93 metros cuadrados) en el centro, de los cuales 8.173 (78%) ocupan espacios alquilados convencionales, y 2.264 (22%) ocupan espacios de oficina de servicios. Si el número de pequeños ocupantes en la ciudad sigue creciendo a un ritmo del 10% durante la próxima década y la proporción de pequeños ocupantes acomodados en las "oficinas de servicios" pasaran de su actual 22% a un 35%, el mercado de oficinas de servicios crecería en un 77% para el año 2025. Esto se suma a la demanda potencial derivada del crecimiento central y periférico de modelos de negocio de las corporaciones, creación de nuevas empresas y nuevos ocupantes y oficinas de representación. Por esta razón, consideramos que es una predicción cautelosa esperar que el mercado de las oficinas de servicios pueda duplicar su tamaño en la próxima década».

Esto puede suceder durante la próxima década. Sin embargo, el panorama no refleja con exactitud cómo el nuevo espacio de oficina de servicio será utilizado en la práctica. Y, por lo tanto, las métricas y nuestro idioma inmobiliario serán erróneas. Cuando una pequeña empresa decide trasladarse a «oficinas de servicios» comprarán lo que necesiten a medida que vayan creciendo. Son propensos a utilizar el nuevo espacio de forma más flexible que su espacio arrendado tradicional. Compartirán mesas y comprarán espacio para salas reuniones cuando este sea necesario.

Por lo tanto, el espacio de «oficina de servicio» no pretende sustituir el espacio de oficina tradicional, no es un producto sustitutivo. Sin embargo, muchas más personas pueden trabajar en una de oficina que ofrece servicios en la misma cantidad del espacio. Por lo tanto, la demanda «formal» de espacio de oficinas se reduce. ¡Pero esas personas tienen que estar trabajando en alguna parte! Están en la oficina de otra persona, o en casa, o en un hotel, o en algún lado.

Respecto a los usos de las oficinas, los datos métricos han dejado de ser relevantes… No podemos seguir buscando una conexión entre los trabajadores del conocimiento y el tamaño de una oficina. Están trabajando en algún lado, solo que están «fuera del radar».

A medida que la forma y la función cambian, nuestro lenguaje debe cambiar. Las formas en las que nosotros, o sea, los medios de comunicación, los profesionales y la gente en general, describimos las oficinas, no se ha mantenido al día con la realidad de los lugares de trabajo contemporáneos. Demasiado a menudo se pone el foco en lo que puede ser fácilmente cuantificable, y hay una escasez de información sobre las cosas son difíciles de medir. Estos son solo unos ejemplos, algunos de los cuales los hemos visto antes:

- Los datos del mercado de la propiedad se concentran en la superficie (metros cuadrados), el alquiler o la ubicación. Pero una unidad de superficie de oficinas, en un lugar específico, no es una mercancía. Por lo tanto, los datos del mercado inmobiliario tienen amplios márgenes. El alquiler varía significativamente, basado en muchos factores.

- Estos factores han sido incorporados en metodologías y probados en todo el mundo, pero rara vez fuera del mundo académico. La evaluación del rendimiento de la construcción, de forma cuantitativa o cualitativa, junto con comparaciones de alquileres de mercado y costes de operación, siguen siendo poco frecuentes.

- La eficiencia del uso de la oficina ya es, para muchos ocupantes, más importante que la cantidad de espacio. Para un lugar de trabajo «ágil» ahora hay una conexión limitada entre la cantidad de espacio y el número de personas que este espacio puede soportar.

- Los conceptos de «lugar» y «servicio» están superando al de «espacio» como medida. Cuanto más capaces sean los trabajadores, sobre todo los trabajadores del conocimiento, de trabajar en cualquier parte, más necesitarán sentirse atraídos por trabajar en espacios de calidad. O por lo menos, tener la experiencia de «servicio» que esperarían en cualquier otro sitio.

- Desde el punto de vista de la planificación urbana, el concepto contemporáneo de «oficina» se confunde con hotel, punto de venta e incluso con viviendas. ¿Qué es una oficina hoy en día? ¿Y dónde está? Para muchos, especialmente para el creciente número de autónomos, la oficina es cualquier sitio donde puedan sentarse (o incluso estar de pie) relativamente cómodos y puedan conectar sus dispositivos.

- Una mesa y una silla eran esenciales en la era del papel y los maletines. El teléfono fijo en cada mesa llegó (y en muchos casos se fue). El ordenador fijo llegó (y también se fue en la mayoría de los casos). El portátil llegó, fue haciéndose más ligero y pequeño, e incluso también ha desaparecido en algunos casos. Los dispositivos conectados no necesitan mesa en su mayoría, ni siquiera necesitan sillas. Pero ciertamente necesitamos sentarnos para «trabajar», y también una superficie plana; puede ser una mesa, o una superficie en cualquier lado.

- Los arquitectos y diseñadores se vuelven esclavos de sus modelos CAD y BIM para crear edificios de oficinas sostenibles y servicios para esos edificios. Pero cada vez más, los trabajadores del conocimiento, deciden si van o no a la oficina. Y sus equipos corporativos están dándose cuenta lentamente de que puede que la solución más sostenible sea tener menos oficinas, no solo nuevas oficinas sostenibles.

Los problemas que he expuesto demuestran que la conexión entre la actividad económica y la oficina como «producto», hoy en día, es raramente una mera relación. Para la vida contemporánea, parece claro que la «clasificación por uso» de las oficinas ya no es apropiada para su propósito. Necesitamos encontrar maneras distintas de describir estas construcciones, su uso como servicio para las organizaciones (ocupantes) y de darle más y más importancia al papel que tienen los grandes espacios y los lugares en la economía de la experiencia.

Como decía aquella canción de los 60, «You're everywhere and nowhere baby, that's where you're at» («Estás en todas partes y en ninguna parte nena, ahí es donde estás). Llámalo como quieras, es ahí donde estás sentado. W&P

Paul Carder

Paul Carder es el co-fundador de Work&Place y profesor de la University of West of England donde describe su posición como la enseñanza del Mundo Inmobiliario «como lengua extranjera».

email > paul.carder@occupiersjournal.com
web > http://workplaceinsight.net/workplace/
linkedin > https://uk.linkedin.com/in/paulcarder
twitter > @paulcarder

Referencias

1. R. Harris, Property and the Office Economy; Estates Gazette Books , 2005.
2. http://workessence.com/without-you-im-nothing/
3. B. J. Pine y J. H. Gilmore, The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press, 1999.
4. https://www.wework.com/
5. «The Office of the Future», Business Week (2387), 30 June 1975: 48-70 .
6. Por ejemplo, «Sense» from Condeco Software: http://www.condecosoftware.com/products/workspace-occupancy-sensor/
7. http://www.planningportal.gov.uk/permission/commonprojects/changeofuse
8. http://www.planningresource.co.uk/article/1363298/report-320-occupied-london-offices-lost-permitted-development-right
9. London Councils, «The Impact of Permitted Development Rights for Office to Residential Conversions», August, 2015.
10 British Council for Offices, «Office-to-residential conversión», September, 2015.
11 Ramidus Consulting, «Serviced Offices and Agile Occupiers in the City of London», City of London Corporation, October, 2014.
12 http://genius.com/Jeff-beck-hi-ho-silver-lining-lyrics/

La modernización del trabajo solo ha llevado a que sea más intenso y controlado. Es el momento de introducir una nueva era del trabajo basada en las relaciones y no en las reglas; en las personas y no en el proceso.

Amanda Sterling

Una perspectiva desde Nueva Zelanda sobre la transformación del lugar de trabajo

Se habla a menudo de la revolución industrial como el período de mayor cambio en nuestra forma de trabajar y vivir que hemos visto nunca. La piedra angular de ese cambio fue la introducción de la maquinaria accionada por vapor en la década de 1700. El vapor permitía mayor eficiencia, mayor producción y un crecimiento sin precedentes de los ingresos y de la población de los países en desarrollo. También significó que los trabajadores acudían a las grandes ciudades para trabajar en las fábricas. La producción artesanal, en la que las pequeñas cantidades de mercancías eran producidas a mano en casa, se convirtió en un arte que fue disminuyendo.

Entonces llegó Henry Ford en 1913 e introdujo la cadena de montaje para automóviles, lo que aumentó aún más la producción y redujo los gastos. Casi al mismo tiempo, Frederick Taylor diseñó los principios de la administración científica, que dividió el trabajo en tareas a realizar por cada individuo mientras las mercancías circulan por una línea de montaje. El trabajo se volvió más fragmentado y controlado. Las organizaciones se hicieron aún más grandes y más jerarquizadas.

Nos gustaría pensar que muchas cosas han cambiado desde entonces, pero no creo que lo hayan hecho. Hemos modernizado nuestro trabajo, pero no lo hemos transformado. Hay una gran diferencia entre ambas cosas. Mi amiga Heather es una maestra que trabaja para una escuela progresiva en Auckland, Nueva Zelanda, y me gusta cómo explica esta diferencia.

La educación formal se inició como consecuencia de la revolución industrial y la necesidad de tener mano de obra cualificada. Como resultado, nuestras escuelas se construyeron en torno a un modelo de fábrica en el que éramos empujados a lo largo de la línea de montaje de un año al siguiente hasta que recibíamos nuestro diploma. A los maestros se les veía como expertos y dueños de los conocimientos.

> **“...Ofrecemos oficinas destellantes a la gente, los últimos modelos de teléfonos, mesas para estar de pie y mascotas en la oficina. Pero, en esencia, la forma en que trabajamos no ha cambiado. De hecho, se ha vuelto más intensa y controlada...”**

El ritmo y estilo de aprendizaje lo establece la institución, siguiendo un modelo de talla única para todos. Este modelo, en esencia, se ha mantenido sin cambios durante los últimos 100 años. Da miedo pensarlo. Sin embargo, lo que es aún más aterrador es que la mayoría de las personas, incluidos los maestros, no se dan cuenta. Esto se debe a que a lo largo del camino hemos estado ocupados modernizándonos.

La gente a menudo se deja engañar pensando que modernización significa cambio. Veo esto todos los años cuando las escuelas en las que he trabajado han organizado noches de puertas abiertas. Los padres vienen con sus hijos para conocer la futura escuela, se les da un tour y demasiada información, y me río porque a menudo escucho a padres decir, «Oh, la escuela ha recorrido un largo camino desde mis días». Dicen eso porque ven proyectores de datos, pizarras inteligentes con presentaciones de YouTube, sofisticados edificios nuevos, nuevas asignaturas y programas, y dicen, «¡Oh, el progreso!»

El problema es que, aunque parece nuevo y moderno por fuera,

si se mira más de cerca, se dará cuenta de que en realidad no hemos cambiado nada. En lugar de sentarse en filas y copiar apuntes de la pizarra, los estudiantes están ahora sentados en filas para copiar el PowerPoint de la pizarra. El proceso de aprendizaje sigue siendo el mismo.

Veo que ocurre lo mismo en el mundo de los negocios. Ofrecemos oficinas destellantes a la gente, los últimos modelos de teléfonos, mesas para estar de pie y mascotas en la oficina. Pero, en esencia, la forma en que trabajamos no ha cambiado. De hecho, se ha vuelto más intensa y controlada. La misma tecnología que vemos como algo que nos hace la vida más fácil, nos ata a nuestro trabajo, nos hace más accesibles y disponibles bajo demanda. También están aumentando las expectativas de cuándo, y con qué rapidez, hacemos las cosas.

Ahora tenemos que lidiar con las consecuencias de esta conectividad constante. Como siempre, la tecnología ha estado manejando la mayor parte de este cambio, en lugar de hacerlo los seres humanos. Las cosas deberían ser al revés. En otras palabras, nos hemos modernizado pero no nos hemos transformado.

Creo que tenemos una oportunidad, ahora, para transformar nuestra forma de trabajar y aprender. La tecnología social nos lo está poniendo bandeja. La cuestión es si lo tomamos, o simplemente hacemos las cosas de la misma manera en que las hemos hecho desde la revolución industrial (con unas pocas características nuevas «molonas»).

Entonces ¿cómo es la transformación? Significa poner a las personas en primer lugar, antes que la tecnología, los beneficios o el proceso. Esto supone invertir la dinámica de poder de arriba abajo, a de abajo arriba, para fomentar una mayor innovación, creatividad, propiedad y flexibilidad. Y para eso hay que comprometerse con las nuevas tecnologías, o procesos, de manera que saquen lo mejor de las personas, no que las convierta una preocupación secundaria.

Debemos hacer estas cosas no solo porque esté de moda, ni siquiera porque sea lo correcto. Debemos hacerlo porque las empresas que realmente lo hacen ven los resultados. Tampoco estoy diciendo esto solo para aliviar a los tipos movidos por el dinero, lo digo porque es verdad. No soy la única que lo está diciendo: consulte el libro Re-Inventing Organisations de Frédéric Laloux para estudios de casos de los lugares de trabajo diseñados «People First» en industrias que incluyen la enfermería y la energía. Eche también un vistazo a los lugares de trabajo de WorldBlu Freedom Centered[2]. «People First» no es solo un sueño, sino una realidad económicamente validada.

Estos enfoques transformadores ya están teniendo impacto en el paisaje de los consumidores. En su libro A World gone Social, Ted Coine y Mark Babbitt[3] explican que estamos viviendo en un mundo donde es el cliente el que narra la historia de los productos o servicios que ha comprado, no el equipo de marketing de las empresas. Los consumidores pueden tuitear fácilmente, publicar en Facebook, compartir en YouTube, contar en Snapchat o colgar en Instagram sus puntos de vista positivos o negativos de un producto a sus miles o millones de seguidores.

Como señala Eric Qualman, autor de Socialnomics[4], las personas son más propensas a comprar algo basándose en la recomendación de otra persona. Eso es cierto incluso si la recomendación viene de alguien que no conocen. Son mucho menos propensos a escuchar los giros del marketing, lo que significa que el control del marketing ya no está en manos de los vendedores. Por lo tanto, los vendedores deben enfrentarse al mayor poder de los consumidores para crear su propia narrativa sobre los productos.

Del mismo modo, los empleados están creando sus propias

“...Comunidades donde el poder es soportado colectivamente por la mayoría, en lugar de por la minoría; y donde la tecnología conecta a los miembros y les permite colaborar y aprender sin que tengan que estar en la misma ubicación física para trabajar juntos...”

historias acerca de lo que se siente al trabajar para sus organizaciones. Glassdoor, la página web donde los empleados, ex y actuales, pueden escribir una reseña sobre su empleador, es un ejemplo evidente de esto. Pero, más secretamente, son las conexiones que estamos creando y las conversaciones que estamos teniendo detrás de los escenarios las que son igual de poderosas, si no más, que lo que es inmediatamente visible. Estas conexiones son posibles gracias a la tecnología digital: ahora se puede conectar a través de un amigo de un amigo, que conoce a alguien, que trabaja con el gerente, para averiguar lo que realmente significa trabajar para ellos. Este es el trasfondo menos visible de la comunicación y la conectividad en nuestro mundo hiperconectado.

Y el cambio va más allá del proceso de selección del lugar de trabajo: nosotros mismos estamos encontrando más información acerca de todo; está todo al alcance de nuestros dedos. ¿Qué cree que significa esto para la forma en que diseñamos y ofrecemos el aprendizaje organizacional? ¿Debemos estar sentados en talleres de trabajo o en conferencias escuchando lo que una persona nos dice? Basarse en este enfoque ha dejado de tener sentido. No necesitamos «saber» cosas; en cambio, solo hay que saber dónde encontrarlas. Términos como «redes personales de aprendizaje» e «inteligencia en red» son parte de nuestra nueva jerga. Nuestras habilidades se encuentran ahora en cómo buscamos, clasificamos y compartimos información, no si la tenemos desde el principio.

En este entorno, el aprendizaje organizacional se basa en el contexto y sucede en el trabajo, ya que encontramos lo que necesitamos cuando lo necesitamos. El aprendizaje está en manos del que aprende. La elegancia de nuestro diseño se encuentra en el entorno que ofrecemos a nuestros aprendices. ¿Cómo asegurarnos de que están motivados y que cuentan con los recursos necesarios para buscar el conocimiento y la oportunidad de buscarlo?

El paisaje está cambiando. Necesitamos avanzar con estos cambios de poder; y crear mayores niveles de transparencia tanto dentro como desde fuera de nuestras organizaciones. Y necesitamos eliminar las capas dominantes de la jerarquía y la comunicación filtrada. Tenemos que cambiar el funcionamiento de nuestros negocios.

Gary Hamel[5], uno de los líderes de opinión de negocio más importantes de nuestra época, sostiene que nuestros modelos de negocio actuales no son suficientes para que las organizaciones sobrevivan y prosperen; simplemente no son lo suficientemente adaptables. Lo que necesitamos, en su lugar, son organizaciones que permitan que las fortalezas de los individuos brillen; que ofrezcan a los empleados poder de decisión y se adapten más fácilmente a las necesidades de sus consumidores.

Este concepto no es nuevo: simplemente tenemos mayor ímpetu ahora, más que nunca antes, para hacer algo al respecto. Digo que no es nuevo porque empresas destacadas como Morning Star, una planta de procesamiento de tomate en California, utilizan equipos de autogestión para dirigir y tomar decisiones sobre trabajo. Morning Star ha estado presente desde 1970. Otro ejemplo es la Corporación Mondragón en España, que es propiedad de y está administrada por los trabajadores y se ha gestionado así con éxito desde 1956.

Incluso más recientemente, Zappos ha estado luchando muy públicamente por la transición a equipos de autogestión en forma de holocracia; un tipo de modelo de autogestión con su propio manifiesto de estructura y disciplina. Es valiente transformar cualquier empresa, por supuesto. Pero en estos días, las estructuras empresariales tan revolucionarias y ágiles no son solo algo deseable, que es impulsado por un director o propietario visionario. Se trata de una necesidad producida por un cambio en el poder. La pregunta no es si usted va a enfrentarse a esta transformación, sino ¿cuándo?

Veo los cambios más de cerca en el campo de La Gente y la Cultura (People and Culture), ya que es la comunidad con la que estoy más conectado. Gran parte de esta conexión es a través de una comunidad de Recursos Humanos, Reclutamiento, Aprendizaje y Desarrollo que la gente llama NZLEAD; y a través de un colectivo de trabajadores y estudiantes llamado I-practice. NZLEAD es una comunidad que converge en torno a las conversaciones que se relacionan con hacer mejor nuestro mundo del trabajo. La I-practice es una comunidad de trabajo y aprendizaje —una nueva consultora, una nube de la gente— donde convergen los propietarios de negocios para trabajar juntos y compartir ideas y recursos.

Admito que no, que no soy imparcial cuando hablo del poder y el potencial de las tecnologías sociales para cambiar la forma de trabajar, de aprender y de vivir. Eso es porque he conocido a gente increíble, de todo el mundo, a través de las redes sociales. Para mí, ha abierto muchas oportunidades para la conexión y la colaboración. En lugar de operar de forma aislada, los empleados y los profesionales por igual pueden unirse para cambiar nuestros lugares de trabajo para el mejor. Nuestros problemas se hacen más pequeños conforme nuestra amplitud de conocimientos y la profundidad de los recursos se hace mayor. Pregunte a cualquier miembro de recursos humanos «socialmente» activo y estoy seguro de que me apoyará en esto.

Las comunidades como NZLEAD y I-practice, porque eso es lo que son —no organizaciones— son especiales ya que tienen una forma completamente diferente de trabajar y aprender. Son ejemplos donde las personas están conectadas a través de un conjunto común de valores y un propósito compartido, en lugar de mediante lazos más tradicionales de organización, estructuras y contratos.

Comunidades donde el poder lo detenta colectivamente la mayoría, y no la minoría; y donde la tecnología conecta a los miembros y les permite colaborar y aprender sin que tengan que estar en la misma ubicación física para trabajar juntos. También

...Nuestros problemas y oportunidades no son exclusivos de nuestras empresas, industrias o países. Juntos podemos hacer frente a los problemas que afrontan nuestras organizaciones. Tenemos esta oportunidad ahora, más que nunca...

son comunidades donde las conexiones genuinas que se tiene con la gente son más importantes que la rapidez con que se puede fabricar o vender algo. Como dice Dan Pink en su libro A Whole New Mind[6], las relaciones son la nueva fuente de ventaja competitiva.

Por lo tanto, probablemente se estará preguntando ahora qué puede hacer para adaptarse a esto. Cómo puede usted cambiar las costumbres de su gente para que su organización esté preparada para, y por encima de, estos cambios. ¿Cómo puede usted —y cómo podemos todos— dar prioridad a las personas?

En mi libro The Humane Workplace[7], hablo de tres cosas que cualquiera que esté en Recursos Humanos, Contratación, Aprendizaje y Desarrollo Profesional (es decir, cualquier persona que tenga a la gente en «el alma y el corazón» de su profesión) puede hacer.

Lo primero es suprimir lo superfluo. Es decir, mire todos los procesos, las normas o costumbres que tiene que giran en torno a las personas de su organización y pregúntese «¿lo necesito de verdad?». Sea duro consigo mismo con sus respuestas, ya que es fácil encontrar razones para mantener algo. Sin embargo, si hay algo que no ayuda activamente a las personas a prosperar en su organización, es muy probable que esté dificultando, en lugar de ayudar, a lograr éxito de la organización.

Las normas son un muy buen ejemplo de un área que fácilmente se nos puede ir de las manos. Utilícelas para ajustar el tono y la dirección; y luego dar a sus administradores la habilidad y la libertad para aplicar políticas de una manera que se adapte a las circunstancias individuales. Demasiadas organizaciones utilizan las políticas como las instrucciones de cómo deben comportarse las personas. Este enfoque es demasiado prescriptivo para ayudar a la gente a prosperar.

En segundo lugar, sea valiente. Lo digo porque, francamente, algunas acciones dentro de las organizaciones son inhumanas. Esto puede incluir cualquier cosa, desde sentar a personas en rincones oscuros y sucios, a permitir a jefes psicópatas intimidar a los empleados. Necesitamos que las personas rindan al máximo. Para que esto ocurra, tenemos que hacer frente a los comportamientos que les impiden llegar a su rendimiento óptimo. Tenemos que eliminar malos comportamientos, y necesitamos campeones para hacerlo. Usted puede ser un campeón. No es sencillo de hacer, así que debe ser valiente.

En tercer lugar, y quizás el más importante, sea social. Porque, seamos sinceros, nadie puede resolver estos desafíos completamente solo. Y usted no tiene que hacerlo. Puede conectarse a otros profesionales de todo el mundo; y debe hacerlo.

Nuestros problemas y oportunidades no son exclusivos de nuestras empresas, industrias o países. Juntos podemos hacer frente a los problemas que afrontan nuestras organizaciones. Tenemos esta oportunidad ahora, más que nunca. Conseguir participar activamente en las comunidades de redes sociales no es solo deseable o «lo que la gente hace hoy en día». Más bien es una forma necesaria de mejorar la forma de trabajar de Recursos Humanos dentro de su organización.

Lo que tienen en común todos los pensamientos que he expresado en este artículo es prestar atención a las personas; entender lo que los individuos experimentan mientras trabajan para usted, cómo perciben su contratación y cómo les puede apoyar para que aprendan y crezcan. Todas estas cosas requieren centrarse de forma holístico e inequívoca en las personas. Requieren hacer de las personas la primera y más importante consideración; y hacer el diseño de sus sistemas, procesos y tecnología entorno a ellas.

Esta nueva era de trabajo se basa en las relaciones y no en las reglas; en las personas y no en el proceso. Es hora de dejar a un lado las prácticas industriales, mirar más allá de esa modernización que nos distrae, y transformar de verdad nuestros lugares de trabajo. W&P

Amanda Sterling

Amanda Sterling es una profesional del desarrollo con casi 10 años de experiencia en Recursos Humanos. Ha dado conferencias en foros universitarios de investigación sobre la metodología del aprendizaje, contribuyó a la revista y el blog del Instituto de Recursos Humanos de Nueva Zelanda (HrINZ), ha publicado en una de las principales revistas internacionales sobre Recursos Humanos: el Journal of Human Resource Management, así como en la revista Employment Today. Es especialista en aprendizaje y desarrollo, sobre todo en el desarrollo del liderazgo, diseño de los procesos de Recursos Humanos y eficiencia en la fabricación. Es líder de la comunidad y directora de #nzlead, conectando una comunidad de apasionados profesionales de Recursos Humanos de Nueva Zelanda y de todo el mundo.

email > amanda@nzlead.com
web > www.nzlead.com
linkedin > https://nz.linkedin.com/in/sterlingamanda
twitter > @nzlead

Notas

1. Frédéric Laloux, Reinventing Organizations: A Guide to creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human consciousness.
2. www.worldblu.com/
3. Ted Coine and Mark Bab, A World Gone Social.
4. Erik Qualman, Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do.
5. www.garyhamel.com
6. Daniel H. Pink, A Whole New Mind: Why right-Brainers Will rule the Future.
7. Amanda Sterling y Perry Timms, The Humane Workplace: People, community, Technology

No mida la efectividad de su lugar de trabajo cuando se mude. Hay formas más inteligentes de utilizar su oficina como una herramienta estratégica que influye en la productividad, la eficiencia y la sostenibilidad.

Kati Barklund

Las oficinas inteligentes aumentan su atractivo y sus resultados

El lugar de trabajo puede y debe ser utilizado como una herramienta estratégica para apoyar el trabajo y la cooperación, para dar forma a la experiencia de la marca y para producir una ventaja competitiva para la organización. Incluso cuando no se utiliza como una herramienta estratégica, el lugar de trabajo sigue afectando a todos estos elementos y hay un gran riesgo de que haya un impacto negativo si no se es consciente de esta relación.

El lugar de trabajo produce una gran diferencia en los resultados y se está convirtiendo en un diferenciador importante entre organizaciones más o menos exitosas. Creo fervientemente que el área de gestión del lugar de trabajo es de vital importancia para los que estamos en el sector de la gestión de los edificios (Facility Management o FM), para llevar al sector a un mayor nivel, y dejar de centrarnos en el coste para centrarnos en el valor. Esto es algo que tenemos que hacer juntos dentro y deberíamos ir en el asiento del conductor. Pero, empecemos por el principio.

Hay cuatro factores clave de cambio en el área de estrategia del lugar de trabajo:

- la presión de costes y precios;
- la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa;
- la tecnología;
- y la competencia por el talento y la productividad.

En cuanto a la presión costes/ajuste de precios, todavía vemos una mayor atención a los gastos, debido a la situación económica, la madurez del mercado, la competencia global y el hecho de que los costes, por ejemplo, de personal y de los alquileres, aumentan continuamente. El alquiler es, en general, muy alto, especialmente en las zonas urbanas. Sabemos que la ocupación tiende a no bajar casi nunca a menos del 50%. En nuestro propio estudio sobre la actividad con respecto a nuestros clientes y a nosotros mismos vemos generalmente un 35-45% de ocupación en puestos de trabajo. En el Reino Unido, por ejemplo, los gestores inmobiliarios, han visto una reducción de casi el 50% de la necesidad de espacio en cinco años y vemos la misma tendencia en los países nórdicos.

> **“...Los lugares de trabajo agradables duplican considerablemente la probabilidad de que un jefe contrate a un empleado sin importar la combinación de otras variables...”**

Sin embargo, también hay un cambio: se ha pasado de estar centrado exclusivamente en el coste a centrarse cada vez más en el valor. ¿Estamos consiguiendo lo que necesitamos, podríamos y deberíamos obtener por el dinero y el tiempo que estamos invirtiendo? ¿Estamos realmente optimizando el valor?

Esto es especialmente importante en el campo de la gestión de los edificios (Facility Management o FM), donde en los últimos años nos hemos centrado, de forma abrumadora, en reducir cada vez más el coste. Esto sin contar siempre con la consecuencia entre la relación de los servicios del FM y la satisfacción y productividad de los empleados. En muchos casos, el coste de la productividad puede ser mucho mayor que el ahorro real que se está consiguiendo.

En cuanto a poner el foco en la sostenibilidad, sigue siendo

aún más complicado, y no solo respecto a la responsabilidad medioambiental, sino también a la responsabilidad social y económica. Vemos un cambio en el sentido de que ya no se ve la sostenibilidad como un simple factor de higiene, sino como una oportunidad de negocio y una manera de atraer a empleados, clientes y socios. En un futuro, las empresas no lograrán tener clientes ni empleados a menos que sean sostenibles.

En el ámbito tecnológico, vemos esto como un conductor y un facilitador. La tecnología es tanto conductora como generadora de cambio, y no solo me refiero a las nuevas tecnologías, sino a la tecnología ya existente que se ha convertido en algo más barato y disponible. Por ejemplo, la tecnología del código QR ya tiene más de 20 años, pero no ha sido hasta muy recientemente que hemos empezado a descubrirla y sacar partido a esta herramienta.

Tanto como individuos particulares, como empleados o como organizaciones hemos avanzado mucho más en lo que respecta a la tecnología. Hoy estamos más acostumbrados a la tecnología y a probar cosas nuevas, y si no funcionan, intentamos otra cosa. Solemos ver más posibilidades a la tecnología que antes. Entendemos cómo puede ayudar en nuestras vidas y trabajos —para simplificar, mejorar, optimizar, sustentar y asegurar— y hemos comenzado a necesitarla.

Las compañías también compiten mucho por el talento y el aumento de la productividad del personal, por lo que cuando se trata de esta cuarta área, vemos que actualmente las compañías también compiten por conseguir mayor talento y productividad y que el lugar de trabajo, refiriéndonos a él como «la oficina, el hogar y el tercer lugar», se está convirtiendo en un diferenciador importante.

Lo que podemos ver es que:

-El desempleo sigue siendo alto. Sin embargo, tanto sectores privados como públicos tienen dificultades para contratar y mantener a personas que destaquen en varias áreas y regiones. Sabemos también, al estudiar, por ejemplo, el desarrollo demográfico que esta lucha por el talento se está haciendo más dura. Vamos a tener una mayor falta de talento en muchas áreas y regiones en el futuro y, por tanto, una mayor competitividad por el mismo.

-La mano de obra se diversifica. Tenemos, por ejemplo, una fuerza de trabajo de cuatro generaciones y, aunque creo que gran parte de las cosas son importantes para todas las personas independientemente de su generación, hay algunas diferencias en las preferencias y actitudes hacia el trabajo y los lugares en los que se desempeña. También encontramos otras variaciones entre las personas, por ejemplo, cuando se trata de diferencias culturales y religiosas, o bagaje personal y, por supuesto, diferentes personalidades como introvertidos y extrovertidos.

-Hoy en día muchas personas no están comprometidas con su trabajo. Según Gallup, el 63% de los empleados no están comprometidos con su profesión y el 24% están completamente desvinculados de su trabajo en un promedio de 142 países. Muchas personas van a trabajar, pero carecen de motivación y simplemente hacen el mínimo esfuerzo, y tienen «menos probabilidades de invertir todo el potencial que podrían en los objetivos de la organización y en sus resultados». También muchos se «desvinculan activamente, muestran que están descontentos con su trabajo y son improductivos, además suelen propagar su negatividad entre los compañeros de trabajo». ¿Cómo afecta esto a la creatividad, la eficiencia, la productividad y el rendimiento de los empleados y la compañía? ¿Y cómo de grande es el potencial de conseguir más empleados creativos, eficientes y productivos si podemos aumentar este compromiso?

-Muchas personas (un 47% de acuerdo con Leesman como media de más de 100.000 encuestados) sienten que su lugar de trabajo no les permite trabajar de forma productiva. Si yo siento que mi oficina no me ayuda a trabajar de forma productiva ¿para qué debo ir allí? Podría trabajar desde casa, desde una cafetería o desde otro lugar.

-Existe una fuerte relación entre la autoeficacia y la comodidad, con diferencias en la productividad de hasta un 25% entre el personal que se siente cómodo y el personal que no, «con un incremento del 1 al 4% en la productividad percibida por un 15% de aumento en la satisfacción».

Por supuesto que no podemos medir la productividad de manera objetiva basándonos en el conocimiento de los empleados. La productividad es muy diferente en cada persona, pero también hay muchos factores que afectan a la misma y es imposible saber con exactitud cuáles tienen más impacto. Por ejemplo, ¿cómo sabemos qué influencia tiene el lugar de trabajo o los diferentes aspectos del mismo en la productividad? En lugar de eso, medimos la productividad personal percibida y si sentimos que nuestro lugar de trabajo nos permite trabajar de forma productiva, como en la encuesta de Leesman Office que hemos mencionado antes.

-Tal y como dijo el World Green Building Council: «Hay pruebas abrumadoras que demuestran que el diseño de una oficina afecta a la salud, al bienestar y a la productividad de sus trabajadores».

-«Los lugares de trabajo agradables duplican la probabilidad de que un jefe contrate a un empleado sin importar otras variables». Es realmente importante que el lugar de trabajo transmita lo que queremos y que muestre que estamos poniendo en práctica lo que predicamos. Todo en nuestro lugar de trabajo transmite, y no solo el diseño, también los comportamientos, los servicios y las soluciones. El lugar de trabajo tiene que ser digno de confianza y coherente con nuestra misión, valores y servicios. El lugar de trabajo es una importante plataforma para la gestión de la marca de cualquier empresa.

En conclusión, las personas son el gasto más alto y la inversión más importante para cualquier compañía. Lo que puede parecer una ligera mejora en la salud o la productividad de los empleados, puede tener un enorme impacto financiero para la empresa. La visión global es bastante general, no importa de qué empresa o área de negocio se trate. Por supuesto, existen diferencias y algunas empresas en algunas zonas y países tienen cifras mejores o peores, pero en general, creemos que todas las compañías podrían hacerlo mucho mejor.

Las compañías pueden atraer y mantener a más personas, ahorrar más dinero, ser más sostenibles, tener empleados más satisfechos, comprometidos y productivos y, en general, comportarse mejor. Sé que muchas empresas se han dado cuenta y sé que lo harán muchas más.

¿La gestión del lugar de trabajo como una sola función?
Si nos fijamos en el área de la gestión del lugar de trabajo, vemos que están sucediendo muchas cosas interesantes.

Tradicionalmente hemos tenido una forma de pensar muy individualista ya preestablecida, pero ahora la gestión del lugar de trabajo se está convirtiendo en una función más coordinada. En el Reino Unido, por ejemplo, el 25% de los directivos de empresas inmobiliarias afirman que esto ya está sucediendo y el 40% cree que lo hará dentro de cinco años. También vemos nuevos puestos de trabajo y funciones como Responsable de la Oficina y Jefe del Trabajo. El objetivo principal de esta nueva función es aumentar la productividad y el rendimiento y, para lograr esto, la coordinación entre RRHH, Información y Tecnología (IT) y las funciones de CRE/FM es absolutamente necesaria. Son todas partes importantes de un lugar de trabajo holístico y la función del lugar de trabajo es, por supuesto, hacer que el trabajo ¡trabaje mejor!

Perspectiva holística del ciclo de vida en el lugar de trabajo
En nuestro modelo de smart office (oficina inteligente), tenemos tanto una perspectiva holística como una perspectiva de ciclo de vida en la gestión del lugar de trabajo. Smart para nosotros significa que el lugar de trabajo es atractivo, productivo, eficiente y sostenible durante todo su ciclo de vida. Así, nosotros utilizamos el lugar de trabajo como una herramienta estratégica para:

- Reforzar la marca.
- Atraer y mantener a las personas (empleados, clientes y socios).
- Maximizar lo que se obtiene de él al permitir la cooperación y haciendo así que los empleados estén más satisfechos, sanos, inspirados, comprometidos, creativos, eficientes y productivos.
- Optimizar el uso del espacio, los recursos y el dinero.
- Aumentar la sostenibilidad referente a las personas, el planeta y beneficios.

El lugar de trabajo afecta a todas estas áreas y existe el riesgo de que tenga un impacto negativo en relación con el atractivo, la productividad, la eficiencia y la sostenibilidad, si no somos conscientes de esta relación y no utilizamos el lugar de trabajo como herramienta estratégica.

Esto se aplica a todos los lugares de trabajo y oficinas, independientemente de la compañía o empresa que abarque. ¡El lugar de trabajo tiene un impacto sobre los resultados del negocio!

Si echamos un vistazo a nuestro modelo holístico, veremos que son siempre los empleados quienes van a recibir apoyo en el lugar de trabajo y todas estas partes —es decir, el proceso, el lugar, la tecnología y los servicios— necesitan estar en su sitio para que la oficina pueda apoyar plenamente a los empleados en su trabajo. Estas partes deben, por supuesto, estar siempre en consonancia con la misión, visión, estrategias y objetivos de la empresa específica.

Creemos que un smart office:

-Se centra en las personas que trabajan allí. ¿Qué los atrae y los motiva? ¿Qué necesitan para poder llevar a cabo su trabajo lo mejor que puedan?

-Se basa en las actividades que han de realizarse en el lugar de trabajo; ¿dónde y cómo se realizan mejor estas actividades?

-Está diseñada para la flexibilidad. Flexible de manera que es accesible y utilizado todos los días, en función de diferentes actividades y que está abierto a los cambios y a la innovación con el paso del tiempo.

-Está habilitada y mejorada por la tecnología, que apoya de manera eficiente las formas necesarias de la planificación y la realización de trabajos.

-Está habilitada y mejorada por los servicios prestados, con respecto a la función, la comodidad y la experiencia.

-Es sostenible de todas las formas posibles, mediante el equilibrio económico, los aspectos ambientales y sociales.

Tratar el lugar de trabajo como un proceso - ¡no como un proyecto!
Si nos fijamos en el ciclo de vida de nuestro modelo, debemos tener en cuenta el ciclo de vida completo del lugar de trabajo, que normalmente es de hasta 10-20 años o incluso más. En un principio, tenemos un proyecto, normalmente de unos pocos años, antes de trasladarse al nuevo lugar de trabajo, y el proyecto finaliza normalmente seis meses después de dicha mudanza. En la mayoría de los casos, podríamos decir que el lugar de trabajo es ya de por sí ANTIGUO desde el primer día del traslado, debido a que durante el proyecto no se ha hecho un seguimiento de las necesidades ni se ha ajustado el proceso al lugar, la tecnología y los servicios. Con el tiempo se acaba empeorando, con una discrepancia entre las necesidades del lugar de trabajo y el apoyo para hacer cambios. Esto se debe a que tratamos el lugar de trabajo como un proyecto en lugar de un proceso. Estas necesidades por supuesto varían y cambian todo el tiempo y necesitamos hacer un seguimiento constante para optimizar el proceso, el lugar, la tecnología y los servicios.

En la práctica, esto debería ser un proceso sin fin. Un proceso, ¡no un proyecto! Con el fin de mantenerse fuerte, el lugar de trabajo necesita resultar atractivo, productivo, eficiente y sostenible durante todo su ciclo de vida.

La base para la gestión del ciclo de vida del lugar de trabajo
Antes de hacer un cambio, ya sea al mudarse una nueva oficina o transformando la existente, por lo general hay que realizar un análisis de utilización. Queremos saber cómo estamos utilizando el lugar de trabajo para que podamos tener una mejor idea de lo que podríamos necesitar en el nuevo espacio. ¿Cómo estamos trabajando? ¿Dónde estamos trabajando? ¿Cuánto espacio necesitamos? ¿Qué tipo de espacio y mesas/áreas colaborativas necesitamos y en qué medida?

Queremos comprender por qué estamos usando el lugar de trabajo de la forma en la que lo estamos haciendo, cómo el lugar de trabajo corresponde a nuestras necesidades (estamos satisfechos, nos permite trabajar de forma productiva, etc.) y también para tener claro lo que se va a requerir en un futuro. Esto se puede conseguir con un análisis de la utilización del lugar de trabajo, incluso con el uso de sensores de calor, y también con el análisis cualitativo que se puede hacer con cuestionarios y entrevistas.

Sí, por supuesto que necesitamos un análisis de eficiencia antes de realizar un cambio en el lugar de trabajo y hay realmente un enorme potencial en la reducción de metros cuadrados, aumentando el número de los empleados y aumentando su satisfacción y productividad. Todo esto se sustenta en hechos objetivos y fiables. Pero, lo que tendemos a olvidar es que el lugar de trabajo es un proceso, y que las cosas cambian continuamente. Esto significa que tenemos que controlar y adaptar simultáneamente las necesidades que vayan cambiando con el fin de mantener el apoyo brindado a las necesidades de los empleados y las actividades llevadas a cabo en el lugar de trabajo.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, solo realizamos un análisis de eficiencia antes de un cambio de lugar de trabajo y, a menudo solo durante un corto periodo, por lo que, poco después del cambio, el lugar de trabajo deja de responder a las necesidades y cada día va a peor, hasta que tengamos otro proyecto de cambio de lugar de trabajo tal vez pasados unos años.

Los análisis de productividad y en especial los sensores permanentes son una excelente base para empezar a obtener mejoras en el lugar de trabajo.

Esto —cuando se utiliza como base de un modelo de gestión del lugar de trabajo que incluye la medición continua de parámetros de trabajo importantes como el compromiso y la productividad— siendo combinados con métodos más cualitativos para mejorar y estar al tanto de las necesidades que van evolucionando, ayudarían a mantener el lugar de trabajo efectivo durante todo su ciclo de vida y no solo al principio.

Resumiendo, creemos que ha llegado el momento de tener una perspectiva de ciclo de vida más integral a la hora de gestionar el lugar de trabajo para que las empresas obtengan mejores resultados. Esto marcará la diferencia. Los lugares de trabajo inteligentes y la gestión del ciclo de vida del lugar de trabajo holístico son algo bueno para las personas, bueno para el negocio y bueno para el medio ambiente y sí, ¡el lugar de trabajo realmente influye sobre rendimiento y el atractivo del negocio! W&P

Kati Barklund
Kati Barklund trabaja como directora de Innovación (Group Innovation Manager) en Coor Service Management Group. También es embajadora global de WE (Work-place Evolutionaries) y es miembro del Consejo de IFMA Suecia.

email > kati.barklund@coor.com
web > www.coor.com
linkedin > https://se.linkedin.com/pub/kati-barklund/4/ab5/270

Referencias

1. Mitie, Executive Research, 2014 .
2. State of the global workplace, Gallup, 2011-2012 .
3. Leesman Office Survey, 2015.
4. The Impact of Office Design on Business Performance, Cabe.
5. The Holy Grail of Measuring Workplace Productivity, University of California, Berkeley.
6. Health, Wellbeing & Productivity in Offices, World Green Building Council.
7. Does workplace design affect employee attraction?, Hassel and Empirica Research .
8. Mitie, Executive Research, 2014

Smart
Conversations
by 3g Smart Group

about our conversations

Iniciadas en el año 2006, y con más de 100 ediciones en todo el mundo, estas conferencias recogen algunas de las **insites** a tener en cuenta para avanzar en el proceso de transformación en el que vive nuestra sociedad. Todo ello desde una triple vertiente de tecnología, personas y espacios.

Contáctanos en
eventos@3g-office.com

Un mundo en transformación

thesmartconversations.com

Milán
Bilbao
Barcelona
Madrid
Lisboa

Miami
México
Santo Domingo
San José
Panamá
Medellín
Bogotá
Lima
Sao Paulo
Santiago
Montevideo
Buenos Aires

Nuestros eventos tienen presencia en más de 15 ciudades repartidas por todo el mundo.
We are worldwide!

Se ha actualizado uno de los estándares ambientales más populares del mundo. Los cambios están diseñados para fortalecer el vínculo entre la estrategia empresarial, los problemas ambientales y los ciclos de vida de la construcción.

Sue Gregson

¿Una nueva era para el diseño de edificios verdes en el mundo?

La publicación en septiembre de 2015 de la norma ISO 14001 revisada «Global Environmental Management Standard» se anunció como un movimiento que iba a «cambiar el enfoque del negocio del entorno de la conformidad con las regulaciones y operaciones directas, a situar el medioambiente en el centro del pensamiento y la estrategia.» Esto ayudará a las empresas de todo el mundo a responder a los crecientes desafíos globales de sostenibilidad y garantizar el éxito del negocio a largo plazo.

Actualmente hay más de 300.000 organizaciones en todo el mundo que están certificadas con el estándar ISO 14001, publicado por primera vez en 1996. De acuerdo con el Instituto de Gestión y Evaluación Ambiental (IEMA) ISO 14001 es, a nivel mundial, el segundo estándar más utilizado por las empresas para gestionar su rendimiento, con 171 países participando actualmente.

Su popularidad como herramienta de gestión está vinculada tanto a la mejora del desempeño financiero y como del ambiental. En un estudio reciente llevado a cabo por IEMA, alrededor del 60% de las empresas que respondieron comunicaron un ahorro de más de £10.000 como consecuencia de la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental; algunas de ellas ahorraban más de 5 millones de libras.

La mayor parte de estos ahorros se consigue a través de medidas de eficiencia energética (71%) y una mejor gestión de los residuos (64%). Beneficios más allá incluyen un mejor rendimiento ambiental (38%), el cumplimiento de los requisitos legales (39%) la mejora de las relaciones de las partes interesadas y la generación de nuevas oportunidades de negocio (22%).

En respuesta a lo que Martin Baxter, el director ejecutivo de Políticas de IEMA, ha llamado «una tormenta perfecta de los desafíos globales», tales como el cambio climático, la escasez de recursos, los mercados volátiles de la energía y el aumento del crecimiento demográfico, se ha revisado el Estándar Internacional ISO 14001de Sistemas de Gestión Ambiental; un proceso que ha tardado más de tres años en completarse, con el fin de apoyar a las empresas en la gestión de estos riesgos crecientes y el aprovechamiento de las oportunidades de negocio. El nuevo estándar se ha desarrollado para una mejor alineación con la estrategia de negocio y para apoyar a las organizaciones para que sean cada vez más resistentes al cambio medioambiental externo.

La nueva norma requiere que las empresas:
- pongan en marcha medidas para responder proactivamente a los crecientes riesgos ambientales;
- garanticen que los altos mandos sean responsables de la mejora del desempeño ambiental; y que
- pongan un mayor énfasis en la gestión de impactos ambientales en toda la cadena de valor.

Uno de los cambios más importantes es que la ISO 14001 no será solo un marco para la gestión del impacto sobre el medio ambiente de la organización; sino que también ayudará a las organizaciones a gestionar (y hacerse más resistentes) el cambio ambiental externo, por ejemplo, el cambio climático y la disponibilidad de recursos.

Es pronto, pero la Norma revisada ya ha recibido un amplio reconocimiento y apoyo de las empresas; más del 40% de las empresas encuestadas por IEMA ha respondido que la versión actualizada traerá una mayor implicación de los directivos.

El mayor reto será conseguir que la gestión ambiental se posicione en el nivel más alto de la organización. Si la gestión ambiental se queda en un compartimento estanco, la integración en toda la organización será difícil para algunos. Sin embargo, ha habido cierta consideración por los organismos reguladores como la Agencia de Medio Ambiente, por la que las organizaciones pueden reducir el número de visitas de cumplimiento en relación con las actividades permitidas si tienen un certificado ISO 14001 EMS. Un incentivo económico y de eficiencia como este será clave para que la gestión ambiental gane terreno en la sala de juntas, lo que permite darle mayor prioridad en la agenda empresarial.

Hay una fase de transición de tres años desde la versión de 2004 a la de 2015. Se aconseja a las empresas que la aplicación de los nuevos estándares ISO 14001 se utilice como oportunidad para renovar y dar vigor a la forma en que los usuarios existentes pueden obtener valor de una buena gestión ambiental. También es importante reconocer que no es necesario estar certificado para utilizar el estándar y obtener los beneficios. Dado que la norma ISO 9001 también está cambiando y que las estructuras de estas normas, junto con el futuro estándar de Salud y Seguridad (ISO 45001) se han alineado, tiene sentido desarrollar un enfoque común e integrado de la aplicación de los nuevos estándares. W&P

Sue Gregson

Sue Gregson es Consultora Ambiental en International Workplace.

email > sue.gregson@internationalworkplace.com

Work&Place

Work&Place ofrece una variada colección de artículos de autores internacionales que exploran el futuro de los espacios de trabajo. Un análisis periódico del cambio y la transformación cultural en corporaciones de todo el mundo.

Work&Place es una revista inglesa publicada por Occupiers Journal y editada en español por 3g Smart Group.

3g
Smart
Group

3g Smart Group

360º

Respuestas integrales 360º
para la transición de empresas
a la nueva normalidad
info@3gsmartgroup.com

3g Smart Group

Soluciones innovadoras en procesos de transformación empresarial que integran espacios, tecnología y personas

www.3gsmartgroup.com