

Investigación de Knoll Sobre el Lugar de Trabajo

Planificación de Inmersión

Desde la Investigación hasta la Realización:
Un Lugar de Trabajo basado en la Experiencia

Knoll

Planificación de Inmersión

Desde la Investigación hasta la Realización: Un Lugar de Trabajo basado en la Experiencia

Resumen Ejecutivo

El lugar de trabajo es hoy un todo de límites difusos. Impulsado por los cambios en los estilos de trabajo, la economía de la experiencia y la influencia de la cultura startup (emprendedora), las líneas que separan los mundos del trabajo, la vida y la diversión continúan desvaneciéndose.

A medida que el trabajo en grupo se convierte en la norma, y las compañías crean redes de socios, surge un resultado único. Los resultados son enfatizados por encima de los procesos. El trabajo en grupo domina por buena razón. No sólo es la pieza clave demostrada de creatividad y productividad, sino que también desempeña un papel clave en la felicidad de los trabajadores y la satisfacción con su trabajo, su empresa y su lugar de trabajo.

Los trabajadores empoderados se mueven con frecuencia durante el día a su lugar de trabajo elegido, usan las herramientas que ellos escogen y se reúnen con el equipo que ellos necesitan, en el momento y lugar de su preferencia.

Como la movilidad elimina limitaciones en cuanto a donde se trabaja, las organizaciones

tienen el reto de crear ambientes atractivos que atraen a los trabajadores a la oficina. En respuesta, el lugar de trabajo ha cobrado nueva vida, funcionando como una plaza de ciudad energizada por el ruido de los ocupantes. Los elementos de diseño residencial y de hospitalidad agregan una bienvenida acogedora para los empleados que se reúnen para colaborar, conectar o porque necesitan un lugar para relajarse, formar ideas, enfocarse, socializar o participar de otra manera. Las huellas individuales reducidas del lugar de trabajo permiten que las compañías proporcionen un mayor número de amenidades y de espacios sociales, mientras que mantienen un estricto control sobre los gastos de cartera de bienes raíces.

Un Lugar de Trabajo basado en la Experiencia

Las dinámicas de cambio requieren un nuevo enfoque de planificación "Inmersivo" del lugar de trabajo que es tan fluido como son los equipos mismos.

Mientras que los lugares de trabajo se definen más por las acciones de un individuo que por la función del trabajo, las líneas entre los espacios disminuyen; mejorando

Puntos Claves

Nuestro estudio reveló un lugar de trabajo que es dramáticamente diferente al de apenas hace una generación. Knoll encontró cinco factores importantes que contribuyen a una nueva forma de trabajo y conducen a un nuevo pensamiento acerca del ambiente de trabajo.

1. El Trabajo en grupo es la norma
2. La hospitalidad y las influencias residenciales entran en el lugar de trabajo
3. A pesar de nuevas alternativas, la oficina sigue siendo la base del lugar de trabajo
4. Empoderados para elegir, los empleados hacen del lugar de trabajo su propio lugar
5. La administración del activo de bienes raíces es más estricta que nunca

Basados en nuestros resultados, identificamos una nueva manera de pensar acerca del espacio. Definido como Planificación de Inmersión, el modelo no sólo borra los límites entre el trabajo, la vida y la diversión, sino también entre individuos y equipos, lugares primarios de trabajo y espacios de actividad, y áreas y herramientas de trabajo poseídas y compartidas. Un mobiliario cómodo y los límites fluidos caracterizan este lugar de trabajo en grupo donde las acciones de las personas definen el espacio. El resultado: un ambiente que crea una variedad de experiencias, transformándose en cualquier momento y evolucionando con el uso.

la interacción, invitando a experiencias conectadas e irradiando un sentido de hospitalidad en cada intercambio.

Conformado por tres elementos fundamentales: Improvisado, Comunal y Dimensional, el modelo cultiva un ambiente de flujo dinámico, de movimiento constante, de interacción significativa, de esfuerzo creativo de grupo e innovación dentro de un entorno amable y acogedor. (Figura 1)

La Planificación de Inmersión Abarca Tres Atributos Principales



Figura 1: Conformada por tres elementos fundamentales: Improvisado, Comunal y Dimensional — La Planificación de Inmersión cultiva un ambiente en sintonía con el estilo de trabajo en grupo de hoy y un lugar de trabajo empírico.

Acerca del Estudio

Para comprender mejor la rápida y natural evolución del trabajo y los desafíos que enfrentan las organizaciones hoy en día y en el futuro, Knoll emprendió una serie de estudios.

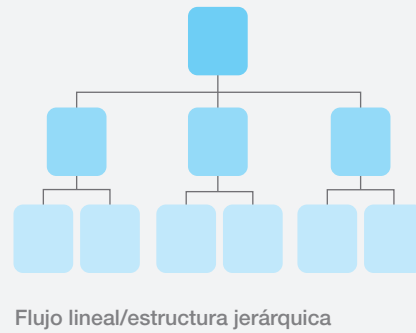
Nuestra meta: Identificar las tendencias de un entorno de negocios en constante cambio y entender cómo las fuerzas cambiantes de estilo, velocidad y complejidad han transformado el lugar de trabajo. Intentamos entender cómo la gente está trabajando hoy en día y los factores que influyen en la experiencia de los trabajadores para crear una idea más clara de los espacios y los elementos requeridos para apoyar y sostener el trabajo moderno.

- ▶ Un estudio longitudinal de cuatro años comenzó en el 2012 con una encuesta de línea de base de 40 ejecutivos de diversas industrias y sedes en el lugar de trabajo y estudios de observación de sus lugares de trabajo corporativos con el objetivo de descubrir las tendencias de trabajo y la manera en que las organizaciones planean y asignan el espacio.
- ▶ Durante el 2015 y el 2016, llevamos a cabo una segunda fase de la investigación, encuestando a 110 ejecutivos en el lugar de trabajo a escala mundial. También hablamos largo y tendido con varios expertos en el lugar de trabajo, entrevistando a unos 40 ejecutivos, profesionales de finca raíz, arquitectos, diseñadores, destacados académicos y estrategias a través de tres continentes.
- ▶ A principios del 2016, realizamos un estudio independiente global de más de 1.400 trabajadores de conocimiento a través de 14 países para determinar las relaciones de las características y diseño de las oficinas con los resultados del trabajo como por ejemplo creatividad, productividad, felicidad, estrés y satisfacción. En contraste con la fase uno y la fase dos del estudio longitudinal, encuestamos y hablamos principalmente con los ejecutivos y planificadores del lugar de trabajo, este estudio fue diseñado y realizado para examinar la experiencia del usuario. (Ver anexo, página 17, para más Información sobre los estudios.)

Este documento es la culminación de esta iniciativa de investigación estratificada y nuestra oportunidad para compartir nuestros puntos de vista sobre una nueva forma de planificación del lugar de trabajo.

Los Estilos de Trabajo han Cambiado

Estilos de Trabajo del Siglo 20



Estilos de Trabajo del Siglo 21



Figura 2: La estructura jerárquica y los procesos lineales del lugar de trabajo en el siglo 20 han evolucionado hacia una estructura altamente compleja, estratificada que abarca redes multifacéticas y equipos interconectados que provienen de un ecosistema amplio y extenso.

La Evolución está en Marcha

Los adelantos modernos continúan acelerando, cambiando y reescribiendo el cómo nos conectamos, nos comunicamos y colaboramos hoy en día. Otros desafíos adicionales sobrevienen del ritmo implacable de los negocios, las fuerzas de la globalización, los cambios demográficos y el aumento de las presiones económicas, políticas, sociales y ambientales. La confluencia de estas dinámicas cambiantes da lugar a cambios dramáticos en la manera de trabajar, y afectan profundamente los lugares de trabajo de hoy en día.

Cambios en los Estilos de Trabajo

A medida que el estilo de trabajo altamente orientado a procesos y basado en las tareas del siglo 20 se ha desvanecido, también lo han hecho el típico trabajador de escritorio, el liderazgo jerárquico y el modelo de trabajo estático.

Un espíritu de colaboración caracteriza el ambiente moderno. Los trabajadores altamente conectados con responsabilidades multidimensionales trabajan en equipos autodirigidos, interfuncionales — reuniéndose, formando ideas, relajándose y realizando tareas y actividades que los mantienen en movimiento a través del día. (Figura 2)

Las prioridades también han cambiado. En la nueva economía, donde el conocimiento y la experiencia son altamente valoradas, la inmediatez, la información y la innovación son la moneda más preciada.

La Economía de la Experiencia ha Llegado

El crear una experiencia holística y participativa para el cliente es una de las estrategias que las compañías utilizan para diferenciar sus marcas en un mercado global competitivo en el cual los bienes y servicios son muy básicos. El provocar una respuesta sensorial o cognitiva produce una experiencia duradera que construye mayor lealtad.

Algunas empresas están adoptando la estrategia de crear experiencias memorables para mantener a sus propios empleados comprometidos y felices. En el lugar de trabajo como un escenario de experiencia, las organizaciones abordan elementos físicos, emocionales, intelectuales, virtuales y de anhelos de trabajo con un enfoque que inspira y compromete a los empleados con la misión de su marca.

La Cultura Startup Impregna los Entornos Corporativos

Inspiradas por el éxito de las empresas de tecnología y las agencias creativas, las compañías establecidas de innumerables industrias están reinventando su cultura hacia modelos innovadores. Esperan fomentar un nivel similar de innovación y de productividad para generar el crecimiento que impulsará a su empresa a nuevos niveles de éxito y liderazgo en el mercado.

La introducción de un ambiente más casual, el proporcionar abundantes opciones para los lugares de trabajo, e integrar los espacios sociales y una abundancia de amenidades, son algunas de las maneras en que las empresas

convencionales apoyan el compromiso, el trabajo en equipo y la creatividad.

*No existe una oficina del futuro.
Sólo existe el cambio*

Una Nueva Forma de Trabajar

Nuestra investigación reveló cinco factores significativos que contribuyen a una nueva forma de trabajar e impulsar ideas nuevas acerca del ambiente de trabajo.

1. El Trabajo en Equipo es la Norma

Las Redes substituyen Jerarquías

Para hacer frente a los retos complejos de negocios de hoy en día, se necesita la formación de redes multifacéticas de individuos y equipos que provienen de un ecosistema amplio y extenso. A veces referidos como un “equipo repentino,” la red podría incluir a los empleados internos, proveedores, consultores, socios de alianzas estratégicas (proveedores, clientes, incluso competidores) y trabajadores “contingentes” que trabajan en base a proyectos específicos. Como un conjunto fluido, la composición del equipo puede adaptarse a medida que las necesidades de un proyecto evolucionan. Los equipos se pueden disolver cuando se ha completado el proyecto, y se pueden reagrupar con la misma o con una composición diferente para el siguiente proyecto.

Este modelo contingente, que actualmente representa una parte relativamente pequeña (16%) de la población activa en nuestro estudio, espera ampliar aún más, con los contratistas y los trabajadores temporales que comprende un estimado del 22% de la fuerza laboral en los próximos 5 años. (Figura 3)

Una Fuerza de Trabajo Más Conectada

La mayoría de las compañías que encuestamos anticipan mayores y más amplias conexiones a través de toda su organización a medida que las jerarquías se aplanan y el liderazgo se extiende a un mayor número de individuos. Dos tercios de las organizaciones predicen una conectividad creciente (frente a los departamentos

La Fuerza Laboral Contingente está en Aumento



Fuente: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2015/2016

Figura 3: Las organizaciones cuentan con que los contratistas y/o los trabajadores temporales sean una parte cada vez más grande de su fuerza laboral en el futuro.

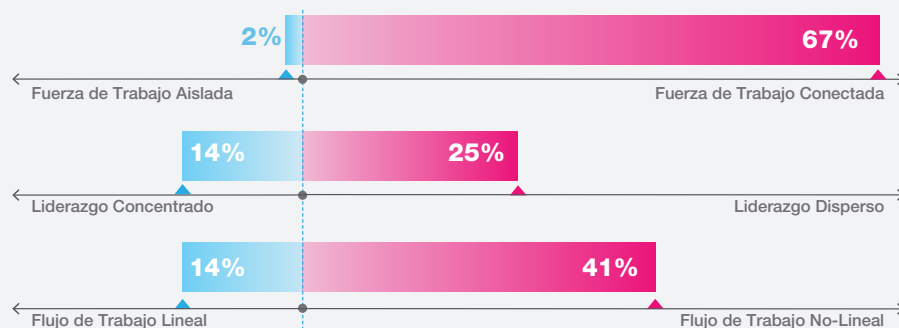
La Mayoría de los Equipos son de Tamaño Mediano



Fuente: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2015/2016

Figura 4: Los equipos formados por 5 a 8 miembros son el tamaño más común.

Continuo Cambio Hacia Organizaciones Planas y Conectadas



Fuente: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2015/2016

Figura 5: Las organizaciones predicen una transición continua hacia una estructura más plana durante los 5 próximos años, pronosticando una organización conectada, un liderazgo cada vez más disperso y un complejo proceso y flujo de trabajo.

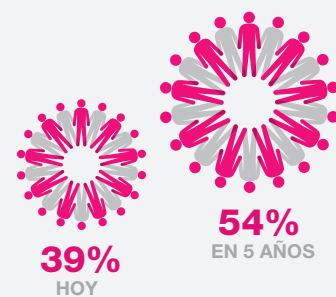
El trabajo en Grupo Continúa Escalando



Fuente: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2012 y 2015/2016

Figura 6: El trabajo en equipos se ha convertido en la norma para la mayoría de las empresas, con más de la mitad del trabajo de hoy basado en trabajo en grupo y un porcentaje incluso más alto esperado en el futuro.

El Tiempo Empleados en Actividades en Grupo Informales, No Estructuradas Aumentará



Fuente: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2015/2016

Figura 7: Con la expectativa de que una proporción ya significativa del trabajo en grupo solamente aumentará en un cierto plazo, la mayoría de profesionales del lugar de trabajo está planeando sus estrategias para proveer actividades más informales y menos estructuradas.

aislados) dentro de su fuerza laboral, durante los próximos 5 años, y un cuarta parte siente que el liderazgo se dispersará más entre individuos a través de varios niveles y lugares. (Figura 5)

El Trabajo en Grupo está en Aumento

Mientras que continuamos experimentando el tire y afloje del individualismo frente al

colectivismo, nuestra investigación sugiere que las organizaciones en términos generales están hoy en día orientadas hacia el grupo. A medida que más y más compañías convencionales adoptan el modelo de trabajo en grupo que ha impulsado a muchas compañías emprendedoras a un éxito bien documentado, el trabajo en grupo se está convirtiendo cada vez más en el estándar de

muchas industrias. Las compañías informan que más de la mitad del trabajo de su empresa está basada en trabajo en grupo, producido principalmente por equipos de 3 o más, siendo 5 a 8 el tamaño más popular (Figura 4). Los índices del trabajo en grupo continúan creciendo, lo que representa el 40% del trabajo en el 2012 y se espera que suba a 63% en 5 años. (Figura 6)

Actualmente las compañías estiman que los empleados pasan el 40% de su día en actividades en grupo no estructuradas o informales y en cinco años abarcarán más de la mitad de su jornada de trabajo. (Figura 7)

Los trabajadores de Grupo son más Leales, Satisfechos, Innovadores y Productivos



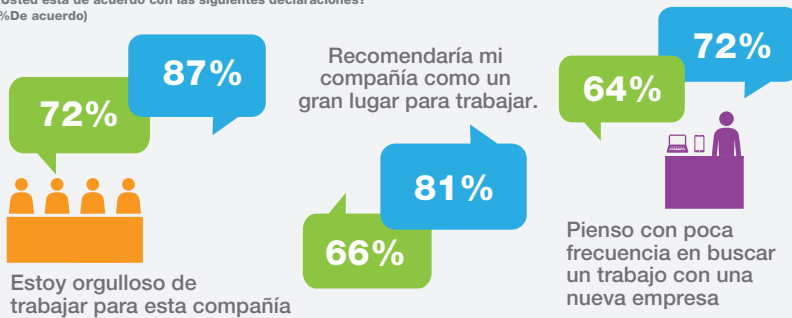
Pasan menos de la mitad de su tiempo en el grupo de trabajo



Pasan más de la mitad de su tiempo en el grupo de trabajo

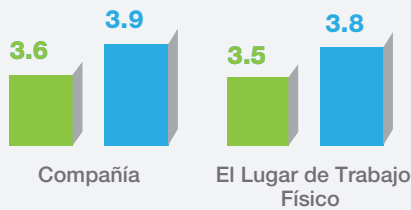
Orgullo y Lealtad hacia la Compañía

¿Usted esta de acuerdo con las siguientes declaraciones? (%De acuerdo)



Satisfacción con la compañía y con el Lugar de Trabajo

1=Muy insatisfecho, 5=Muy Satisfecho

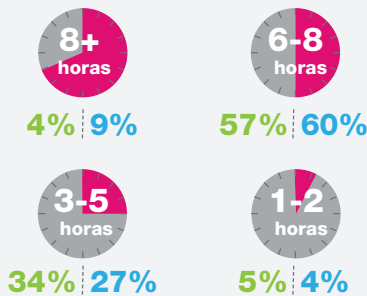


Creatividad



Productividad

¿Aproximadamente cuántas horas productivas tiene usted en un día?



¿Cuántos días a la semana usted termina el día sintiéndose satisfecho de lo que logró?



Fuente: Encuesta sobre el Trabajador de Conocimiento Knoll 2016

Figura 8: La gente que trabaja en grupos la mayoría del tiempo reportó niveles más altos de orgullo y satisfacción con su compañía y lugar de trabajo, así como mayor creatividad y productividad diaria que aquellos trabajadores que pasaron menos de mitad de su día trabajando en grupo.

“La jerarquía del ayer no es tan importante como la estructura actual de proyecto.”

—SETH GODIN

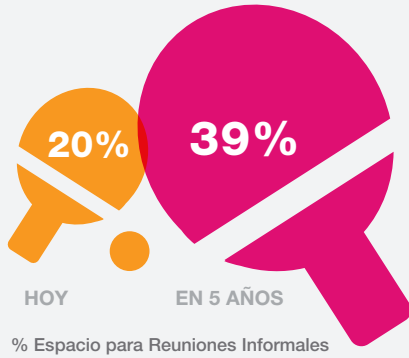
Conductores Óptimos para la Planificación del Lugar de Trabajo

	2012	Hoy
1	Colaboración	Colaboración
2	Atracción/Retención	Apoyar el flujo de trabajo/proceso
3	Maximizar la utilización del espacio	Atracción/Retención
4	Costo	Costo
5	Apoyar el flujo de trabajo/proceso	Maximizar la utilización del espacio

Fuentes: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2012 y 2015/2016

Figura 9: Las prioridades de planificación actuales son notablemente similares a los conductores que los ejecutivos reportaron hace 4 años.

El Espacio para Reuniones Informales Será Casi Doble



Fuentes: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2012 y 2015/2016

Figura 10: Las compañías están asignando hoy mayores cantidades de espacio para reuniones informales y esperan que la proporción de espacios casuales se amplíe mucho más en los próximos 5 años.

“La gente quiere trabajar y divertirse en la misma ciudad. Ellos no quieren tener automóviles. Ellos quieren tener todos las amenidades a su alrededor. La gente quiere vivir y trabajar en el centro de la ciudad, no a 20 minutos fuera de ella.”

—LÍDER DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Brindando una Experiencia Positiva en el Lugar de Trabajo

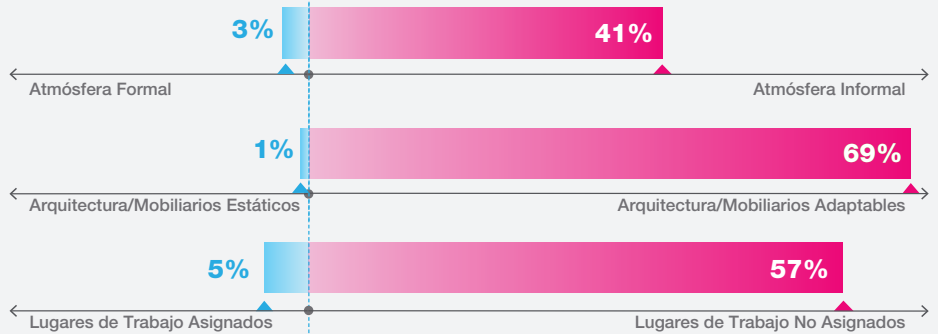
Describe una experiencia positiva del lugar de trabajo.



Fuente: Entrevistas con Expertos del Lugar de Trabajo Knoll 2015/2016

Figura 12: En su búsqueda de entregar una experiencia positiva del lugar de trabajo, los ejecutivos del lugar de trabajo se enfocaron en unos atributos particulares que describen estos entornos.

Los Mobiliarios y Ámbitos Empresariales Casuales Predominan en el Futuro Lugar de Trabajo



Fuentes: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2012 y 2015/2016

Figura 11: Los ejecutivos del lugar de trabajo predicen estándares más relajados en el lugar de trabajo futuro, con una atmósfera más informal, incluso una mayor preponderancia de adaptabilidad en cuanto a arquitectura, mobiliarios y espacios no asignados.

Los Trabajadores en Grupo son Más Leales, Satisfechos, Creativos y Productivos

Aunque numerosos estudios han documentado que el rendimiento en el trabajo de grupos es más creativo e innovador, nuestro estudio reveló que desde un punto de vista individual, el trabajador de grupo está más satisfecho con su compañía y el lugar físico de trabajo que sus contrapartes que pasan menos de la mitad de su tiempo en un grupo. (Figura 8)

Los trabajadores de grupo tienen una probabilidad del 15% más de recomendar su compañía como gran lugar para trabajar, piensan en buscar un nuevo trabajo con menos frecuencia y relacionan sus niveles de de orgullo hacia la compañía un 15% más.

Además, los trabajadores de grupo pasan el 17% más del tiempo generando nuevas ideas y reportan un mayor número de horas productivas en un día que las personas que pasan la mayoría del tiempo trabajando solos. Los trabajadores de grupo también se sintieron más a menudo satisfechos con el nivel de sus logros cada semana.

La Colaboración es la Máxima Prioridad de Planificación

Nuestra investigación reveló que las compañías reconocen al trabajo en grupo como el pilar del éxito en innovación, y están planeando sus estrategias del lugar de trabajo para proveer colaboración así como para atraer y retener talento para la organización.

Con un porcentaje cada vez más grande de tiempo dedicado al trabajo de grupo, los ejecutivos del lugar de trabajo nombraron la colaboración su mayor prioridad de planificación para las organizaciones de hoy y del futuro.

“Para nosotros es la rápida salida al mercado y al ritmo del cambio: ¿Qué tan rápido podemos adaptarnos? ¿Qué tan rápido podemos responder?”

—EJECUTIVO DE TECNOLOGÍA

Los ejecutivos reportaron prelación al soporte a los procesos/flujos de trabajo en segundo lugar, seguido por la atracción y retención, minimizar los costos y maximizar la utilización del espacio. (Figura 9)

2. Las Influencias Residenciales y de Hospitalidad Entran al Lugar de Trabajo

Una Atmósfera Casual Prevalece


Inspirados por los ambientes relajados de los días recientes de universidad de sus fundadores en donde los equipos cambian continuamente del trabajo a la diversión, las empresas innovadoras de tecnología fueron las primeras compañías en tener oficinas que se asemejaban a salas de entretenimiento, garajes, sótanos u otras variaciones de espacios de vida.

Mientras que una mesa de ping-pong o un aerodeslizador en un desván de una

La Flexibilidad en el Lugar de Trabajo y El Poder Elegir Brindan Más Trabajadores Satisfechos

¿Usted está de acuerdo con las siguientes declaraciones? (% De Acuerdo)

 Muy Insatisfecho

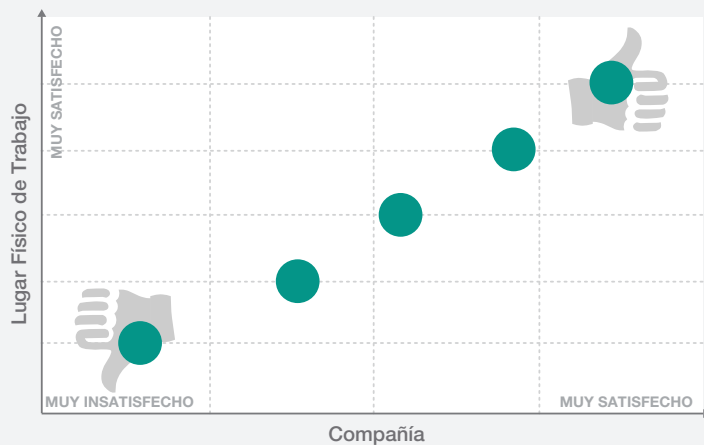
 Muy Satisfecho



Fuente: Encuesta sobre el Trabajador de Conocimiento Knoll 2016

Figura 13: Los empleados que tienen opciones flexibles y empoderados con la capacidad de elegir muchos aspectos de su ambiente de trabajo reportan niveles más altos de satisfacción.

La Satisfacción en la Compañía y en el Lugar de Trabajo están Relacionadas



Fuente: Encuesta sobre el Trabajador de Conocimiento Knoll 2016

Figura 14: A medida que el nivel de satisfacción del lugar físico de trabajo de los trabajadores aumenta, la satisfacción con su compañía también aumenta.

Los Ejecutivos del Lugar de Trabajo Hablan Sobre Trabajar en la Oficina Versus Entornos Alternativos

Nuestras entrevistas con los ejecutivos de varias industrias del lugar de trabajo confirmaron que si bien muchas organizaciones tienen variaciones de trabajo flexible, incluyendo trabajar en casa, espacios de trabajo compartidos y Permiso con Goce de Sueldo (PTO), en su mayoría a los empleados se les anima a estar en la oficina debido a la naturaleza del trabajo.

“Una de las razones por las cuales cambiamos el ambiente de la oficina y lo hicimos más abierto es para animar a la gente para que realmente desee estar aquí en vez de trabajar desde su casa. Estamos intentando acomodar un ambiente de colaboración donde la gente desee venir al sitio.”

—Compañía Líder Farmacéutica

“Vemos de extremo valor el tener empleados en la oficina. Hemos intentado el trabajo en casa, pero a los gerentes no les gusta y a la gente no les gusta, así que nos hemos ido alejando de él.”

—Ejecutivo de compañía De Tecnología

fábrica no son apropiados para toda oficina, la mayoría de las organizaciones hoy en día acogen un estándar más casual en el lugar de trabajo con un ambiente totalmente abierto y relajado. Los códigos de vestimenta se están convirtiendo en una cosa del pasado para todos menos para las empresas más tradicionales. Las suites de espacios para reuniones formales están igualmente disminuyendo con un número mayor de compañías dedicadas a proporcionar cada vez espacios más grandes para áreas informales de reunión.

“Si la gente tiene que pasar mucho tiempo en el trabajo, necesitamos cerciorarnos de que ellos estén tan cómodos como sea posible y el espacio de la oficina sea práctico para apoyar esto.”

—EJECUTIVO INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Más amenidades = Más Trabajadores Satisfechos

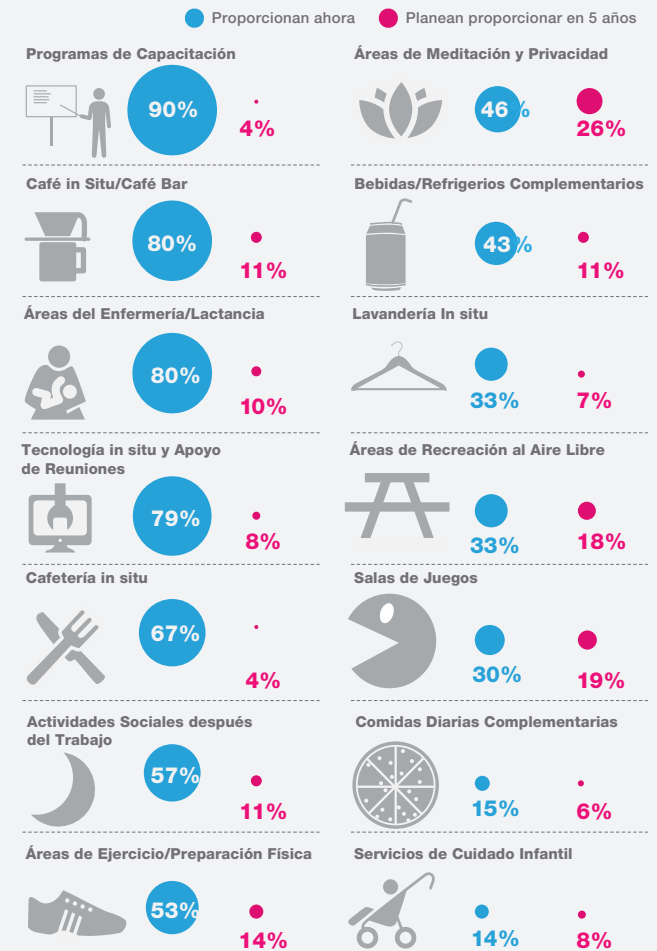
¿Qué tipos de amenidades ofrece su lugar de trabajo?



Fuente: Encuesta sobre el Trabajador de Conocimiento Knoll 2016

Figura 15: El estudio de Knoll reveló una amplia diferencia entre la cantidad y el tipo de amenidades proporcionadas a los trabajadores altamente satisfechos con respecto a los altamente insatisfechos.

Las Compañías Proporcionan Nuevos Niveles de Amenidades



Fuente: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2015/2016

Figura 16: El Lugar de Trabajo de hoy ofrece un nivel de amenidades sin precedentes. En el futuro, las compañías planean proporcionar aún más espacios de bienestar, relajación y temas recreacionales, tales como Áreas de Meditación/Privacidad, Salas de Juego y Áreas de Recreación al Aire Libre.

Más del 40% de los ejecutivos del lugar de trabajo que encuestamos anticipan que sus compañías harán una transición a un ambiente aún más informal en los próximos 5 años. En contraste, un escaso 3% planea moverse hacia una atmósfera más formal. Para brindar los ambientes relajados que las personas están buscando, las empresas están planeando tener más áreas informales, llegando a abarcar casi el 40% de su espacio para reuniones en 5 años, superando el 20% actual. (Figura 10)

Las organizaciones tuvieron una perspectiva similar en cuanto a los mobiliarios dentro de su ambiente interior. Casi el 70% de ejecutivos espera que su compañía instale una

arquitectura y mobiliarios aún más adaptables durante los 5 años próximos; mientras que menos del 1% espera que sus interiores lleguen a ser más estáticos. (Figura 11)

Las Compañías Acogen influencias Residenciales y de Hospitalidad

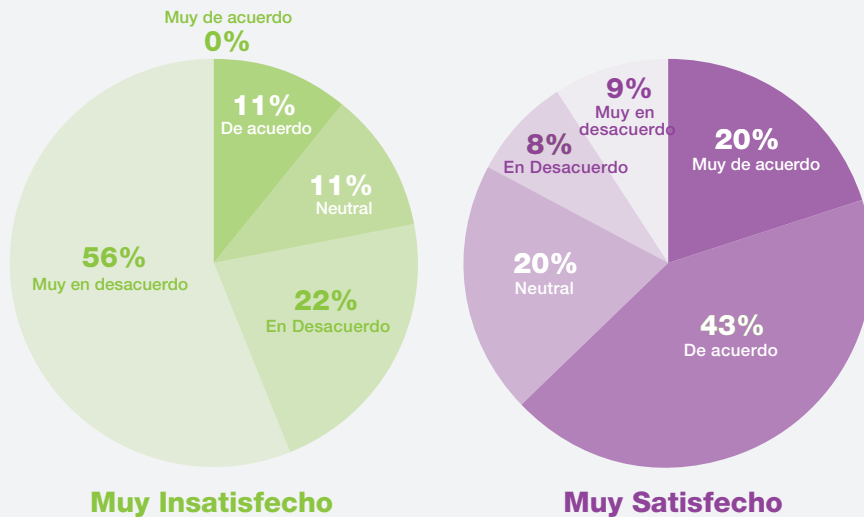
A medida que las fuerzas de trabajo se distribuyen más alrededor del mundo, y las opciones de trabajo remoto y flexible se arraigan y expanden, atraer gente a la oficina puede convertirse en un desafío. Para atraer a los trabajadores, muchas organizaciones están girando hacia un enfoque más deliberado en el diseño y la programación para crear una experiencia más acogedora y atractiva.

La creación de un ambiente cálido, de bienvenida puede significar cualquier cosa desde la prestación de servicios de conserjería hasta surtir a las dispensas con comida de origen local. Para brindar un nivel de comodidad que una persona puede experimentar en su casa o en un hotel estilo boutique, las compañías están adoptando los materiales, iluminación y acabados de ambientes que no son de oficina.

Los espacios de trabajo están diseñados para “sentirse como una extensión de la casa”, dijo un director de bienes raíces. “Queremos que las personas se sientan muy cómodas en el trabajo,” dijo un ejecutivo. Los ambientes deben evocar “una forma más cómoda, una

Los Trabajos Altamente Satisfechos Tienen Más Oportunidades de Establecer Contactos y de Compartir Ideas

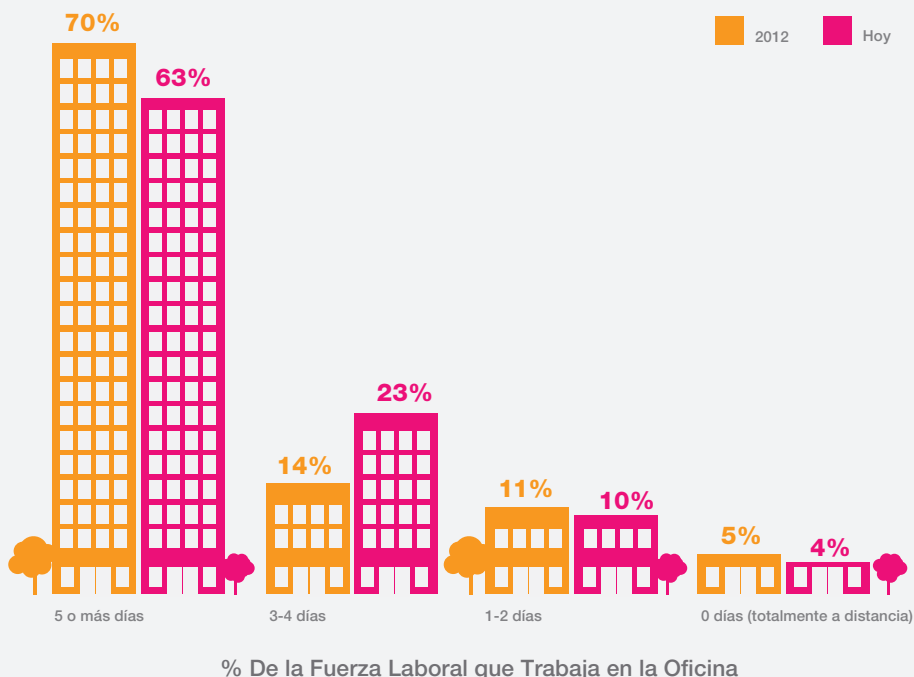
Mi compañía proporciona a menudo eventos para promover el establecimiento de contactos y para compartir ideas entre colegas.



Fuente: Encuesta sobre el Trabajador de Conocimiento Knoll 2016

Figura 17: La programación patrocinada por la compañía ayuda a construir cohesión y puede aumentar los niveles de satisfacción del empleado. En el estudio de Knoll, los trabajadores muy satisfechos demostraron tener más oportunidades de establecer contactos y de compartir ideas que los empleados menos satisfechos.

La Mayoría de las Personas Trabajan en la Oficina la Mayor Parte del Tiempo



Fuentes: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2012 y 2015/2016

Figura 18: Mientras que existen numerosas opciones para el trabajo fuera de la oficina, el estudio de Knoll demostró que la mayoría de los empleados trabajaron en el lugar de trabajo buena parte de la semana. Los ejecutivos del lugar de trabajo reportaron que el 96% de la fuerza laboral estaba en la oficina por lo menos 1-2 días por semana y el 86% estaba en la oficina 3 o más días por semana.

sensación hogareña” con “un diseño que no es tan lineal”, explicó otro director de cartera. “No esperamos que la gente este sentada en su escritorio durante todo el día”, afirmó otro, lo que explica la abundancia de salones y espacios sociales en su empresa.

El Diseño si Importa

En su búsqueda por entregar al lugar de trabajo una experiencia positiva, los ejecutivos del lugar de trabajo perfeccionaron algunas cualidades que describen estos ambientes. Los rasgos más frecuentemente mencionados fueron atractivo, iluminado, flexible, cómodo, de colaboración y divertido. También fueron mencionados muchas veces: honesto, estimulante y vibrante. (Figura 12)

Nuestra investigación acerca de los trabajadores de conocimiento sugiere que los lugares de trabajo que integraron los factores más mencionados—iluminado, flexible, atractivo—fueron más exitosos en lograr altos niveles de satisfacción en los trabajadores.

Por ejemplo, el 85% de trabajadores muy satisfechos dijo tener acceso a la luz natural y vista al exterior cerca de su lugar principal de trabajo, pero solamente el 44% de los trabajadores muy insatisfechos podrían hacer esa declaración. Más del 82% de trabajadores muy satisfechos sintieron que tenían acceso a los espacios comunes cuando tenían el deseo de socializar con colegas en comparación con el 37% de empleados muy insatisfechos. Cuando se trata de flujo, el 79% de trabajadores muy satisfechos sintieron que sus lugares de trabajo apoyaron el fácil flujo de trabajo e ideas entre los compañeros de trabajo, en comparación con una tercera parte de trabajadores muy insatisfechos. (Figure 13)

El diseño en general estaba entre los indicadores más definitivos en la satisfacción del empleado. Cerca del 90% de trabajadores altamente satisfechos sentían que el aspecto y estilo de su lugar de trabajo era agradable, mientras que un cuarto de trabajadores altamente insatisfechos expresó niveles comparables de satisfacción. Similarmente, encontramos una clara relación entre la satisfacción con el lugar físico de trabajo y con la compañía (Figura 14). Los trabajadores que expresaron altos niveles de satisfacción con su lugar físico de trabajo también reportaron altos niveles de satisfacción con su compañía. Por el contrario, los trabajadores que estaban muy insatisfechos con su lugar

“Nos estamos alejando de pensar que lo que le sirve a uno le sirve a todos y en lugar estamos ofreciendo algo que ellos pueden hacer como algo suyo.”

—EJECUTIVO DE TECNOLOGÍA DE LA COMPAÑÍA

físico de trabajo también expresaron altos niveles de insatisfacción con su compañía. Las relaciones apoyan la inversión en el lugar de trabajo no sólo como una herramienta de reclutamiento y desarrollo de marca, sino también como un medio invaluable de alcanzar la retención de empleados y altos niveles de satisfacción de los trabajadores que contribuyen a los buenos resultados en la organización.

Las Compañías Planean Amenidades Amplias para su Fuerza Laboral

Ya se trate de un creciente enfoque en el bienestar, un esfuerzo hacia el reclutamiento y la retención o una combinación, las compañías están integrando nuevos niveles de amenidades en sus lugares de trabajo.

En algunos casos, los empleadores proporcionan amplias instalaciones de amenidades y comodidades dentro de las instalaciones; otras veces, las organizaciones se aprovechan de su ubicación urbana con múltiples servicios y comodidades en las proximidades. Pero cualquiera que sea la localización, las amenidades tienen en definitiva un efecto positivo en los empleados.

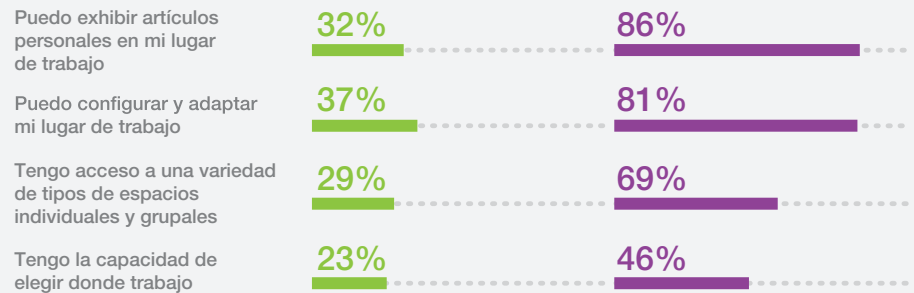
Nuestra investigación mostró una correlación entre la cantidad y el tipo de servicios que se proporcionan y los niveles de satisfacción de los trabajadores (Figura 15). Actualmente las amenidades más universalmente

Los Trabajadores Valoran la Capacidad de Elegir las Características del Lugar de Trabajo

¿Usted está de acuerdo con las siguientes declaraciones? (% de acuerdo)

 Muy Insatisfecho

 Muy Satisfecho



Fuente: Encuesta sobre el Trabajador de Conocimiento Knoll 2016

Figura 19: El poder elegir el espacio de trabajo de una persona y el poder modificarlo para cumplir con las expectativas individuales fue encontrado ser significativo y correlacionado con niveles más altos de satisfacción.

proporcionadas son los Programas de Capacitación (90%), Café in Situ/Café Bar (80%), Áreas de Enfermería/Lactancia (80%) y Tecnología in situ /Apoyo de Reuniones (79%). (Figura 16)

Las amenidades planeadas para el futuro cercano se dirigen fuertemente hacia el bienestar, la relajación y la recreación. Los tres beneficios principales que las empresas planean ofrecer dentro de 5 años son Áreas de Meditación/Privacidad (26%), Salas de Juego (19%) y Recreación al Aire Libre (18%).

Para muchas compañías con las que hablamos, la ciudad era la máxima amenidad. El establecerse o mudarse de espacios suburbanos a lugares en la ciudad fue una estrategia primordial de las empresas para reclutar talento joven que tiende a agruparse en áreas urbanas densas, creando concentraciones altas de trabajadores educados.

3. A pesar de las Alternativas, la Oficina sigue Siendo la Base Central de Operaciones

El Edificio como la Red Social

El concepto del lugar de trabajo se está reinventando. Para animar a que los empleados trabajen in situ cuando tienen otras opciones, las compañías están proporcionando ambientes atractivos que reúnan a los trabajadores con la meta de crear interacción y comunidad.

Con este ambiente acogedor de bienvenida, la cantidad de espacios sociales, café y refrigerios sin fin, la oficina funciona como el eje de la empresa. Más como las plazas de ciudad que zumban con energía y funcionan como el lugar de reunión central, la oficina es donde la fuerza de trabajo se reúne para trabajar, compartir y conectar, aún cuando ellos tienen otras opciones.

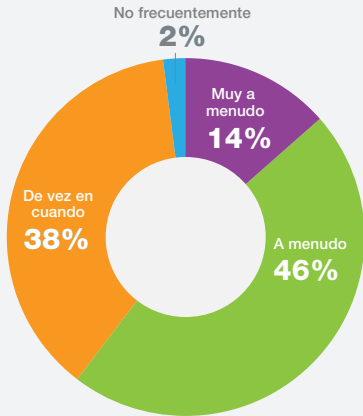
Se Está Utilizando Una Amplia Gama de Tecnologías de Colaboración



Fuente: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2015/2016

Figura 20: Las organizaciones utilizan una variedad de tecnologías de colaboración para apoyar el trabajo en grupo y conectar globalmente redes distribuidas de trabajadores y lugares.

Las Oficinas Tienen Altos Niveles de Movilidad



Frecuencia del Movimiento

Fuente: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2015/2016

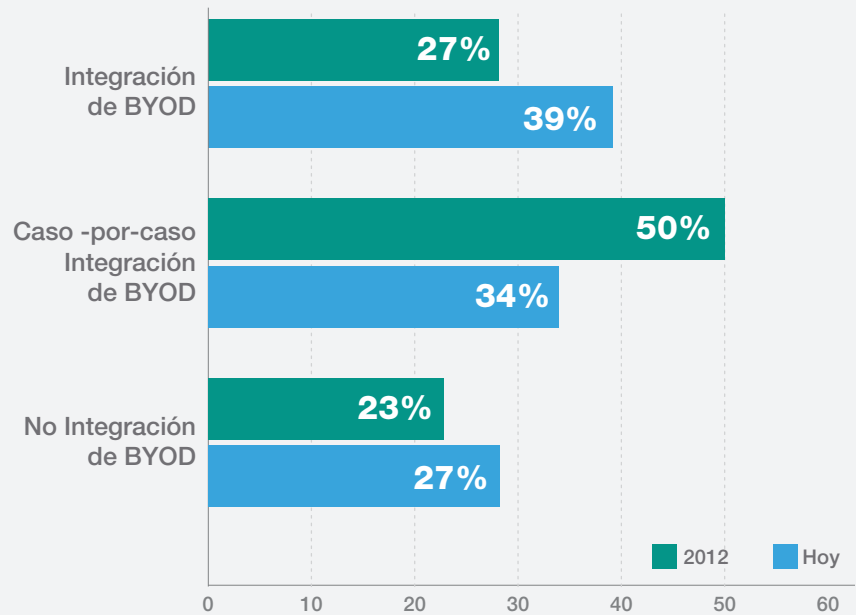
Figura 21: Movilizados por tecnología y portabilidad, el 98% de los líderes del lugar de trabajo reportan sus movimientos dentro de su fuerza de trabajo a través del día. Casi el 60% dice que su fuerza de trabajo se mueve a menudo o muy a menudo, cambiando de ámbitos a medida que avanza el día.

El compromiso es en buena parte por diseño. Además de las características del lugar de trabajo que animan a colisiones aleatorias y apoyan la colaboración, e intercambio de ideas las compañías patrocinan y/o presentan la programación actual para construir una comunidad cohesiva. Actualmente, el 57% de las compañías proveen actividad social después del trabajo, con el 11% planeando proporcionar tales actividades en los próximos 5 años. Nuestra investigación encontró tales esfuerzos productivos, ya que los trabajadores altamente satisfechos tuvieron más oportunidades de establecer contactos y compartir ideas que los empleados menos satisfechos. (Figura 17)

La Mayoría de las Personas Trabajan en la Oficina Durante la Mayoría de su Semana Laboral

A pesar de la movilidad y otras opciones de lugares de trabajo, para la mayoría de los trabajadores, la oficina sigue siendo la base central para realizar su trabajo. De hecho, según nuestra investigación, el 96% de la fuerza laboral está en la oficina por lo menos 1-2 días por semana y el 86% de la fuerza laboral está en la oficina 3 o más días por semana. (Figura 18, página 8)

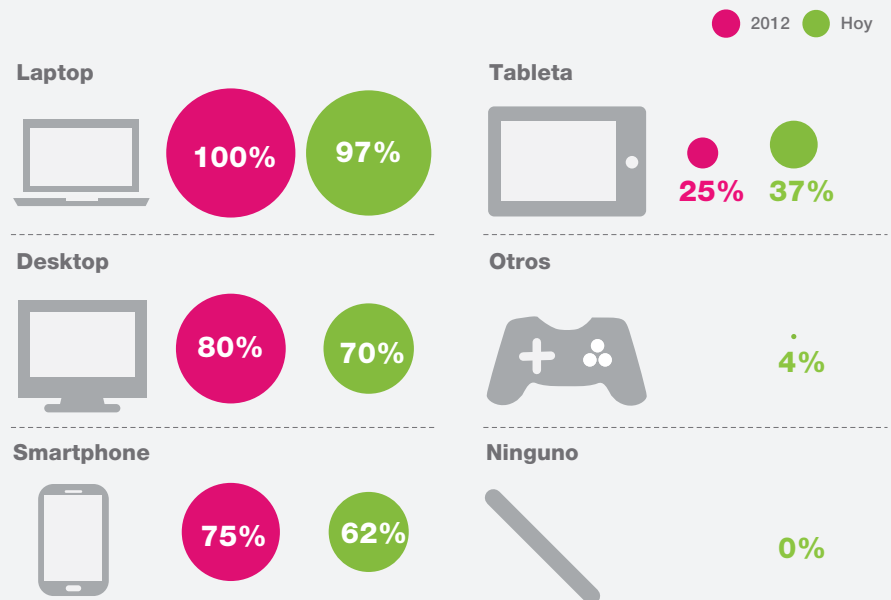
Las Políticas de Traer Sus Propios Dispositivos (BYOD Siglas en Inglés) están en Aumento



Fuentes: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2012 y 2015/2016

Figura 22: Para apoyar altos niveles de movilidad dentro del lugar de trabajo, las compañías están dejando la toma de decisiones cada vez más al individuo en cuanto a la tecnología personal. Más compañías en los últimos 4 años han adoptado un enfoque de Traer Sus Propios Dispositivos (BYOD), sin embargo otras lo evalúan caso-por-caso.

Las Organizaciones Están Implementando Dispositivos Más pequeños y Más Personalizados



Fuentes: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2012 y 2015/2016

Figura 23: La movilidad en la oficina es apoyada por la mayor adaptación de dispositivos pequeños como las tabletas y una disminución en el uso del desktop y laptop. Los Smartphones proporcionados por los empleadores muestran una disminución durante los últimos 4 años, probablemente desplazados por el crecimiento en el número de empresas que permiten que los empleados provean su propio teléfono.

Para los trabajadores en grupo en particular, es una realidad simple. “El trabajo sucede en el trabajo porque la naturaleza del trabajo es muy colaborativa,” dijo un ejecutivo de una firma de servicios financieros.

El trabajo remoto sin duda existe, y para muchas compañías, es parte de una estrategia para reducir la huella de las propiedades de bienes raíces. Sin embargo, no es universalmente adecuado y a menudo es mejor dejarlo para seleccionar trabajos y funciones, según un gerente veterano de propiedades de bienes raíces.

Muchas compañías han reducido sus políticas del trabajo en casa, encontrando que la presencia in situ es vital para la naturaleza de su trabajo colaborativo. Sin embargo, las empresas suelen mantener un cierto grado de flexibilidad en sus opciones del trabajo ofreciendo el trabajo flexible y/o Permiso con Goce de Sueldo (PTO) sin límite de días o no rastreado en vez de tiempo límite de enfermedad y de vacaciones.

4. Empoderados para Elegir, Los Empleados Hacen Suyo el Lugar de Trabajo

Una Abundancia de Opciones Crea Un Lugar de Trabajo Empoderante

Para los trabajadores de conocimiento, el progreso y el éxito se miden de manera diferente a épocas anteriores. Los negocios

impulsados por el descubrimiento manejan el proyecto, no la persona. Los resultados son enfatizados sobre los procesos. El índice de fracaso es menos importante que el costo del fracaso, que puede ser recuperado con un solo proyecto financieramente exitoso y/o un conocimiento y capacidades transferibles para la próxima tarea.

Tales estándares internos y puntos de referencia están apoyados en un ambiente de oficina que está igualmente empoderado— donde los empleados autogestionados y el equipo extendido de proyecto tienen amplia discreción en cuanto a los espacios, la tecnología, las herramientas y los colaboradores que ellos necesitan y en donde pueden elegir dónde, cuándo y cómo les gusta trabajar.

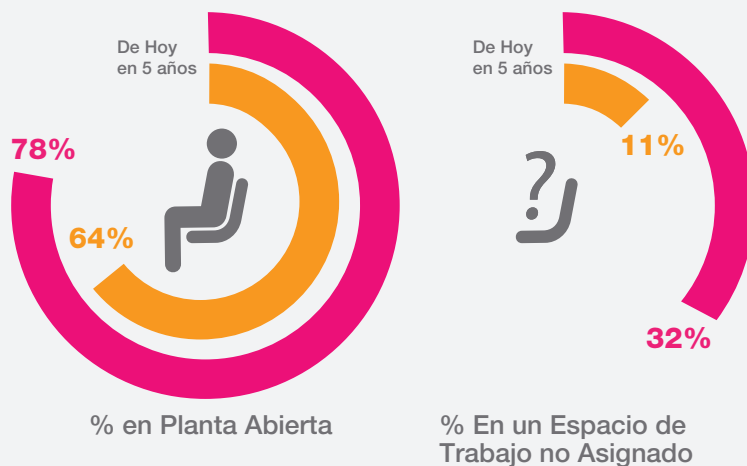
Nuestro estudio sobre el lugar de trabajo indicó que los trabajadores altamente satisfechos tienen más control y opciones en su ambiente de trabajo (Figura 19). Por ejemplo, el 46% de los trabajadores muy satisfechos reportaron que fueron capaces de elegir donde trabajan cada día. En contraste, el 23% de los trabajadores muy insatisfechos tenían opción. Las distinciones fueron incluso mayores en relación con los espacios de trabajo personalizados: el 81% de los trabajadores sintieron que fueron capaces de adaptarse a su espacio de trabajo principal para satisfacer las necesidades diarias comparados con

“Estamos introduciendo algunos programas pilotos para espacios de reflexión donde no hay conexión Wi-Fi, y ninguna conexión móvil. Usted va allí a sentarse y a pensar. Estamos intentando conseguir que la gente se mueva dentro y fuera del ambiente del lugar de trabajo para que puedan pensar libremente. Estamos animando a la gente a salir del edificio para ir caminar y volver después nuevamente. Estamos creando algunas rutas para caminar en un edificio principal.”

— LÍDER DE LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA

solamente el 37% de trabajadores muy insatisfechos. El proporcionar una selección de tipos de espacios individuales y de grupo para diferentes actividades se alinea con los niveles de satisfacción: el 69% de los trabajadores muy satisfechos sintieron que tenían tales opciones frente a solo el 29% de trabajadores muy insatisfechos.

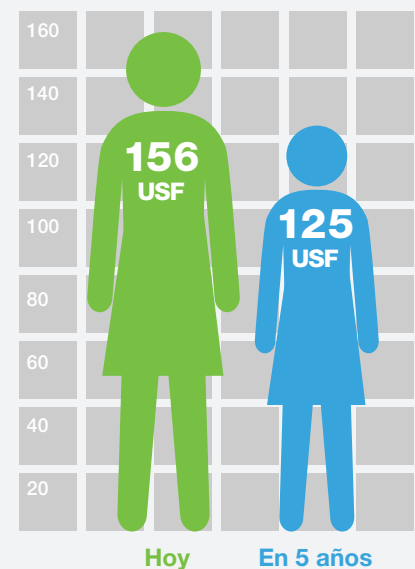
Las Compañías se Están Moviendo Hacia Plantas Más Abiertas, y Sitios de Trabajo no Asignados



Fuente: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2015/2016

Figura 24: El aumento en el trabajo de grupo y el estar atentos al costo de las propiedades de finca raíz está conduciendo a un cambio a ambientes de plantas abiertas y a un mayor número de lugares de trabajo no asignados.

Objetivo por Persona por Pie Cuadrado



Fuente: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2015/2016

Figura 25: Con menos necesidad de almacenaje de papel y grandes electrónicos, el objetivo de la utilización de pies cuadrados utilizables (USF) por persona prevé reducirse durante los 5 años próximos.

El Toque Personal Si Importa

El poder personalizar su espacio principal de trabajo demostró ser tomado muy seriamente por los trabajadores. El ochenta y seis por ciento de los trabajadores muy satisfechos pudieron exhibir objetos memorables, fotos y premios en su espacio de trabajo, comparado con un 32% de trabajadores muy insatisfechos.

Un gerente de bienes raíces compartió la experiencia de su compañía cuando se mudaron a un espacio de oficina abierto que no tuvo cabida para artículos personales. La investigación siguiente mostró que este retroceso no se trataba acerca de la oficina abierta, sino más bien de eliminar el espacio para exhibir artículos personales.

“Después de que movimos la gente a una planta abierta, el 55% dijo que ellos no deseaban volver nuevamente a un cuarto de oficina si ellos pudieran,” recordó.

“Comenzamos a mirar las razones por las que el otro 45% quisieron volver. Eran realmente algunas cosas pequeñas [personalizadas] en la parte superior de su lista,” recordó, que resultaron fáciles de solucionar.

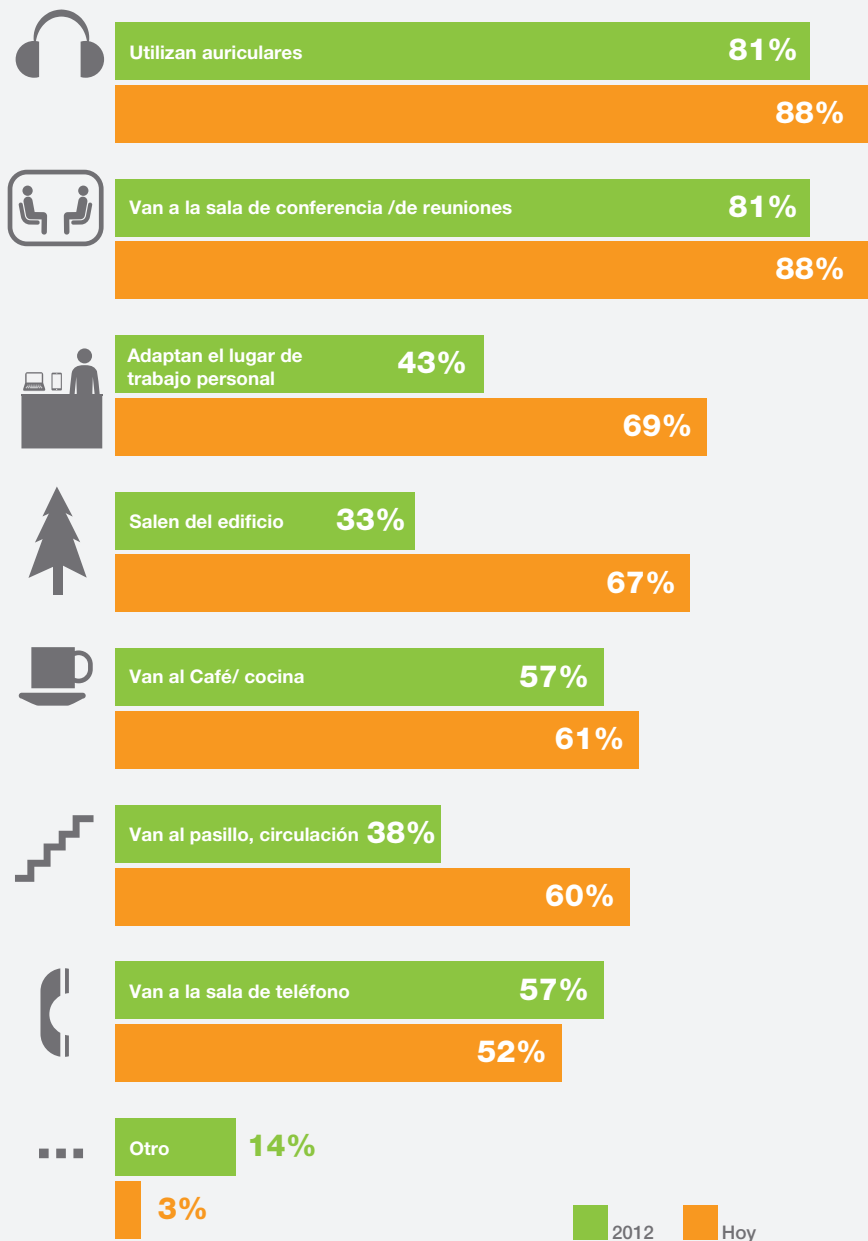
La Movilidad es la Norma

Mientras que el trabajador sedentario rodeado por equipos va por su camino, es remplazado por el almacenamiento basado en la nube, el computador portable, los smartphones, y los audífonos, la movilidad se convierte en el estilo de trabajo predeterminado.

Nuestro estudio confirmó que las oficinas tienen altos niveles de movilidad dentro del lugar de trabajo, con el 98% de líderes del lugar de trabajo diciendo que su fuerza laboral se mueve al menos de vez en cuando a través del día a diversos sitios. Cerca del 60% reportó que su fuerza laboral se mueve a menudo o muy a menudo dependiendo del tipo de trabajo que están realizando y con quién lo están haciendo. (Figura 21)

Para apoyar la movilidad individual, las organizaciones están implementando dispositivos de tecnología más pequeños y más personalizados para el usuario. Las opciones están a menudo en manos del individuo, y el Traer Sus Propios Dispositivos (BYOD siglas en inglés) está siendo ampliamente adoptado por el 39% de las empresas (Figure 22, página 10). Los tamaños

Los Trabajadores Toman la Decisión de Crear Privacidad



Fuentes: Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2012 y 2015/2016

Figura 26: La gente usa una variedad de medios para encontrar un espacio reservado, desde hacer ajustes a su propio espacio de trabajo hasta encontrar lugares alternos dentro y fuera de la oficina.

se extienden de XS a XXL para los dispositivos desde smartphones hasta dispositivos grandes. (Figura 24, página 10)

Para facilitar el trabajo de grupo y para apoyar la conectividad a través de una red cada vez más móvil y distribuida, las organizaciones están empleando una amplia gama de tecnología de colaboración para conectar trabajadores, clientes, mercados, instalaciones y/o a apoyar el trabajo de grupo. (Figura 20, página 9)

Para algunas compañías, la integración de la tecnología es transparente. Otras organizaciones luchan con la confiabilidad, la facilidad del uso y la planificación futura.

El Lugar de trabajo como una Experiencia



Figura 27: El cambio en el estilo de trabajo y la influencia de la cultura de las nuevas empresas han transformado el papel del lugar de trabajo de un edificio estático a una experiencia altamente interactiva.

5. La Administración de Activos de Bienes Raíces es Más Estricta que Nunca

Así Como las Actividades Compartidas Crecen, el Índice de Espacios Individuales se Reduce

Con las propiedades cada vez más distribuidas globalmente, el cambio de ciudades y un clima de negocios de rápido movimiento, el trabajo del administrador de cartera de las propiedades de bienes raíces es complejo y exigente. Siendo el segundo costo más alto para la compañía, las propiedades de bienes raíces requieren cuidadoso control y escrutinio a nivel del cuerpo ejecutivo.

Una forma en que las compañías alcanzan ahorros en costos es desplazando una mayor proporción de la fuerza laboral a espacios más abiertos y progresivos que requieren menores costos operativos y de capital y que pueden también adaptarse mejor al estilo de trabajo moderno. Las normas varían dependiendo del país y la industria, pero en general los índices de planificación del lugar de trabajo continúan cambiando. Actualmente el 64% de la fuerza laboral está en planta abierta, esperando aumentar hasta más del 78% durante los próximos 5 años. (Figura 24)

Al crecer el énfasis en el trabajo de grupo, menos trabajo se realiza en los espacios

principales. Con menos necesidad de un almacenamiento tradicional y grandes electrónicos, los lugares principales de trabajo se pueden reducir, liberando pies cuadrados para las actividades compartidas que apoyan el trabajo en grupo.

Presionadas por los mandatos de contención de costos, muchas organizaciones han abandonado el modelo de uno-a-uno de la relación de individuo-escritorio. Informadas por estudios de utilización del espacio que muestran que en un día típico, los escritorios son utilizados solamente la mitad del tiempo, la eficacia y una mayor densificación son estrategias de trabajo cada vez más empleadas. Como la meta de pies cuadrados usables (USF por sus siglas en inglés) por empleado es de 156 pies cuadrados hoy en día, las organizaciones esperan reducirlo a 125 pies cuadrados por persona durante la próxima media década. (Figura 25)

En este mismo tiempo, el 57% de las compañías en nuestro estudio anticipan introducir sillas no asignadas durante los próximos 5 años (Figura 11, página 5). Lo que es más, se espera que el número de trabajadores en lugares de trabajo no asignados se triplique, abarcando el 32% de la fuerza laboral, por encima del 11% actual. Nosotros hablamos con numerosas compañías que estuvieron probando,

planeando o dedicadas a presentar oficinas de terminales compartidos u otras variaciones de asientos sin asignar.

Las tácticas de Implementación no están limitadas a los espacios principales. La utilización de las salas de reunión a menudo están por debajo del 60%, sin embargo debido a los sistemas de reserva y a sistemas de seguimiento imperfectos, la gente a menudo tiene la sensación de no encontrar un lugar para reunirse.

Reflejando un movimiento de más espacios de uso compartido, los criterios de medición están también cambiando. En vez de calcular costos por pie cuadrado o costos por persona, el centrarse en pies cuadrados por trabajo de grupo hace el trabajo de grupo por pie cuadrado más significativo.

Los Trabajadores Crean su Propia Privacidad

A pesar del aumento en número de las salas de enfoque y espacios cerrados, muchas compañías tienen dificultades con proporcionar un control suficiente de privacidad y de ruido. En muchos casos, los trabajadores toman la iniciativa de encontrar privacidad. Entre las soluciones reportadas estaban el uso de auriculares, señales de enfoque (para una compañía los buzos con capucha eran la norma designada), y

el trabajar al aire libre cuando sea posible. (Figura 26, Página 12)

Encontrar la combinación apropiada de espacios privados sigue siendo un acto difícil de balancear. “Es intentar entender donde está el lugar ideal con eso usted puede conseguir suficiente gente para reunirse, para ser eficaz, colaborar, sin que el ruido sea tanto que no les permita realizar el trabajo diario,” explicó un ejecutivo farmacéutico. “No sabemos cuál es la fórmula, pero estamos haciendo mucho trabajo para tratar de estudiar y entender donde debemos estar con eso.”

“Mucho de esto se trata del control del ruido, que también tiene que ver con la etiqueta. No se trata sólo sobre el diseño del edificio; se trata de cómo la gente se comporta en los espacios, “agregó

Un Enfoque Basado en la Experiencia: Planificación de Inmersión

Nuestros estudios demostraron que la mayoría de compañías se identifican con una cultura de grupo y esa colaboración es el motor principal de las estrategias de planificación del lugar de trabajo. Las organizaciones están enfocando esfuerzos y están ajustando sus índices de planificación para apoyar más las actividades compartidas. La investigación también confirmó que una atmósfera casual es estándar en la mayoría de los lugares de trabajo y que los puntos de referencia económicos más estrictos impulsan las decisiones de bienes raíces y de planificación.

Es evidente que las prioridades han cambiado al igual que el lugar de trabajo ha evolucionado. (Figura 27, página 13)

Basado en la totalidad de nuestros resultados, Knoll ha identificado una nueva manera de pensar acerca del espacio. Definido como la planificación de inmersión, el modelo representa un lugar de trabajo moderno en el cual los límites se difuminan no sólo entre el trabajo, la vida y la diversión, sino también entre los individuos y los equipos, los lugares de trabajo principales y los espacios de actividades, y las áreas y herramientas de trabajo propias y compartidas.

Arraigada en la investigación, la planificación de inmersión toma ideas de la cultura startup, la hospitalidad y del trabajo cooperativo para

solucionar los retos que las organizaciones enfrentan en un mundo virtual, móvil: atrayendo nuevos talentos, apoyando el trabajo en equipo basado en conocimiento y justificando una presencia física cuando la presencia in situ no es siempre necesaria para completar el trabajo.

La planificación de inmersión es un concepto que utiliza el espacio interior como plataforma flexible para el cambio, un lugar hospitalario que atrae a los empleados cuando su presencia es crítica y ofrece opciones de espacio cómodas y atractivas. Se crean una variedad de experiencias en el lugar de trabajo donde las acciones de los individuos mismos definen el espacio.

Cambiando de Actividad a Entornos basados en la Experiencia

La planificación de inmersión diverge de un modelo de planificación proporcional basado en las actividades diseñadas para apoyar las tareas y las funciones de trabajo. En su lugar, se basa en un punto de vista integral, en el que la arquitectura, los mobiliarios y la gente del lugar de trabajo están vinculados y el diseño total del ambiente eclipsa a cualquier elemento particular del trabajo. Esto favorece a un enfoque centrado en las personas que abarca una amplia gama de experiencias creativas y de trabajo social.

En contraste con los espacios discretos y bien definidos, la planificación de inmersión proporciona un ambiente más amorfo. Las rutas preestablecidas, los límites fluidos y los caminos voluntarios, las fronteras fluidas y muebles acogedores empoderan a los usuarios a formar sus propias experiencias desde su perspectiva personal.

Colaboración, e Impulso de Movilidad Lleva Hacia Espacios Comunales Propios

A medida que el trabajo y el lugar de trabajo cambian, igualmente han cambiado las estrategias de planificación. El diseño independiente se centró en los espacios individuales—oficinas privadas y cubículos de paredes altas—y su sucesora, la planificación está basada en las actividades, espacios de trabajo principales balanceados por individuos con una variedad de espacios para actividades dedicados a satisfacer a cada grupo. En todos los casos, los lugares principales de trabajo y los espacios de actividad son planificados proporcionalmente para crear una combinación de espacios distintos.

Nuevas Formas de Trabajo Actual Crean Nuevos Retos en el Lugar de Trabajo

Mientras que los nuevos estilos de trabajo, progresiones de la organización y las prioridades cambiantes de bienes raíces ofrecen muchas oportunidades para redefinir la visión del lugar de trabajo, también presentan algunos desafíos. Nuestros entrevistados describieron obstáculos tales como:

- ▶ Proporcionar flexibilidad y agilidad mientras que se mantengan los estándares de diseño. “En el momento en que nos ponemos al día, la organización ya ha cambiado. Es un reto ser adaptable, flexible y crear un espacio especialmente diseñado, pero no el espacio genérico. Es necesario que usted se adapte en el momento que los cambios ocurran cuando se está creciendo tan rápido como nosotros.”
- ▶ Manejar las expectativas. “Nuestros empleados aportan una variedad enorme de experiencias y son mucho más conscientes del diseño que las generaciones anteriores. Ellos esperan que su empleador proporcione la misma experiencia que ellos recibirían en un hotel o en un restaurante.”
- ▶ Planificar la Imprevisibilidad. “Dentro de los equipos tenemos problemas de movilidad porque no sabemos en qué lugar la gente va a quedar cuando estamos diseñando el espacio y no somos capaces de predecir las cosas.”
- ▶ Mantenerse al día con el ritmo del cambio. “El deseo de mover a mucha gente al ritmo de los cambios de la organización resulta costoso después de un tiempo. Si podemos eliminar algo de esto estamos dando un paso adelante. Cuando tenemos que mover a 600 personas, es un ejercicio monumental. Es como planear una pequeña guerra.”
- ▶ Encontrar los índices que cumplan con los estándares de costo, funcionalidad y de comodidad.

“Los retos que tenemos en el futuro es el tratar de sacar más provecho de cada edificio. Estamos aumentando la densificación de los edificios y estamos encontrando que los niveles de satisfacción están cayendo. Cuando usted fuerza muchas personas a un pequeño espacio, estarán cada vez menos satisfechas.”

La planificación de inmersión abandona los lugares principales definidos de trabajo y los espacios de actividad para satisfacer a una fuerza laboral altamente móvil que pasa más de la mitad de su día en el trabajo de grupo y fuera de un lugar principal de trabajo. Reconociendo que los espacios principales y de actividad pueden ser uno o igual en la oficina colaborativa basada en el grupo, la planificación de inmersión invita a experiencias conectadas donde las personas poseen y comparten todos los espacios por igual. Esencialmente, nada es de propiedad individual, pero todo se comparte en comunidad.

Con el aumento en números de compañías que se mueven a una mayor proporción a espacios no asignados, y nuestra investigación que prevé un mayor volumen en un futuro próximo, es un modelo de inmersión acorde con un lugar de trabajo en plena evolución.

El Lugar de Trabajo se convierte en el Tercer Lugar

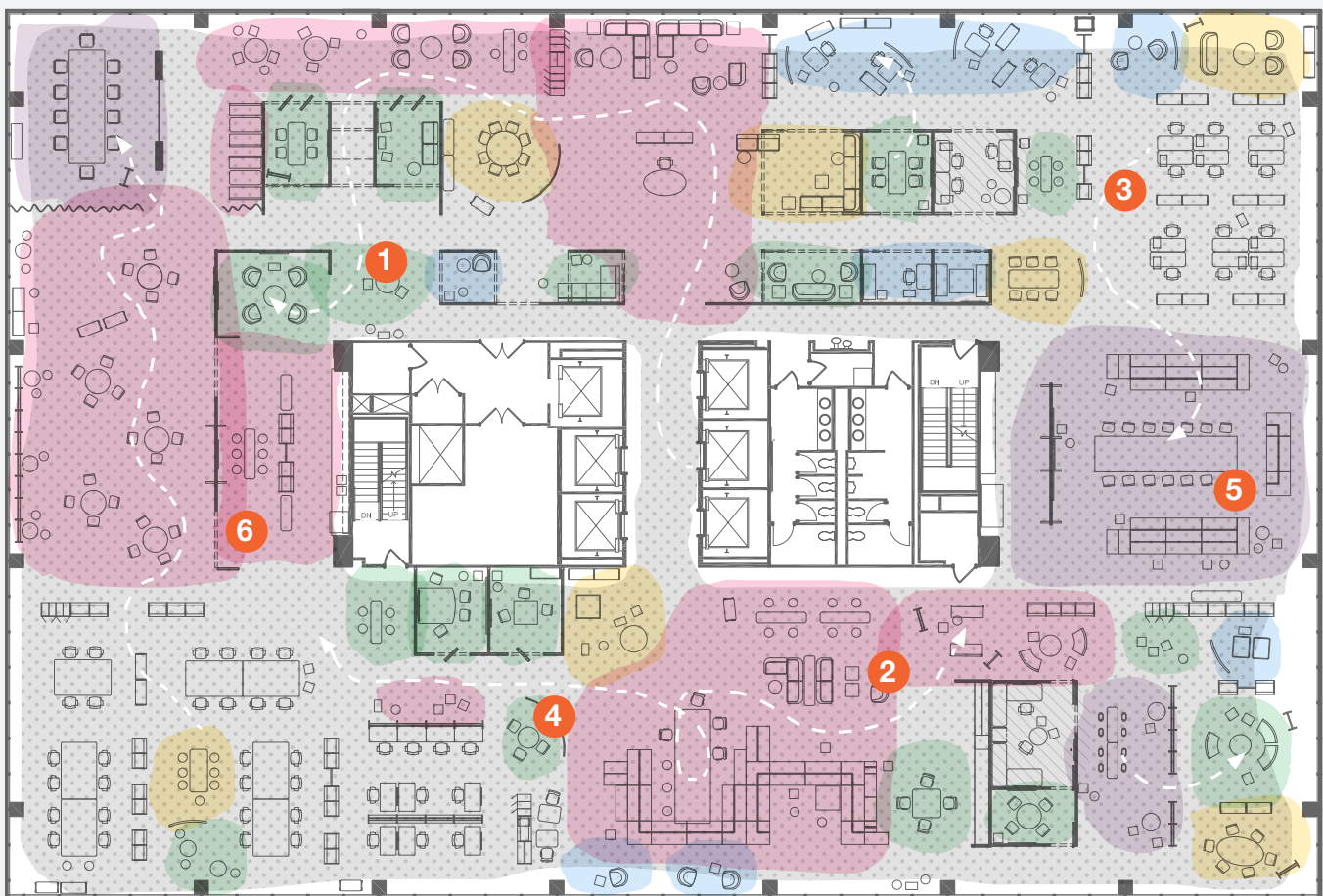
Así, como el lugar de trabajo se despoja de su anterior existencia formal estructurada, centrada en la productividad, igualmente adquiere cada vez más los elementos

relajantes del hogar y la naturaleza interactiva de espacios comunitarios del "tercer lugar": que abarcan cafés, cafeterías, parques, librerías, bares, salones de belleza, y otros lugares que proporcionan conversación, encuentros, amistades, compañerismo y el humor que nutren y sostienen a la sociedad.

En nuestra investigación, hemos escuchado a muchos ejecutivos del lugar de trabajo cuya meta era crear un ambiente cálido y acogedor para sus empleados. Además, nuestra investigación concluyó que los empleados son más felices y más creativos y productivos

Un Lugar de Trabajo Inmersivo

Este plan de oficina prototípico, junto con algunas estrategias de planificación, es un ejemplo de cómo la planificación de inmersión puede apoyar el trabajo en grupo y crear un ambiente de trabajo centrado en la experiencia.



- 1 Las rutas abiertas invitan a los ocupantes a descubrir el espacio y proporcionar un flujo fácil de las áreas de reunión a los espacios de refugio.
- 2 Las formas familiares de terceros espacios (muebles tapizados, mesas altas) ofrecen una gama de horizontes, escalas y paisajes diferentes.
- 3 Entornos de trabajo basados en mesas y un arreglo de diversas opciones de asientos ofrecen al usuario la posibilidad de definir cómo quieren trabajar.

- 4 Los bordes implícitos y literales crean experiencias discretas para Individuos o grupos.
- 5 Los grandes espacios de reunión, con espacios para dispersarse, la capacidad de reconfigurar y el acceso a la electricidad y al Wi-Fi proporcionan a las personas la posibilidad de trabajar "solos y juntos" o "juntos y juntos."
- 6 Un café no sólo proporciona el acceso a los refrigerios, puede también trabajar como el corazón de la comunidad de la oficina, ofreciendo lugares de refugio y enfoque, así como de socializar.

- Primario
- Refugio
- Enclave
- Reunión de Equipo
- Asamblea
- Comunidad

cuando están en un espacio de trabajo motivador en el que tiene la facultad de hacer ese espacio como suyo.

El entorno del tercer lugar es la plataforma del lugar de trabajo basado en la experiencia, realizado con la mejor hospitalidad y ligado a la cultura creativa de hoy en día. La planificación de inmersión ofrece el zumbido animado de un café de la vecindad, así como un ambiente productivo en el cual se trabaja, se crea, se innova y se socializa.

Predeciblemente Impredecible

Un lugar de trabajo inmersivo enfrenta un mundo en el cual cada día laborable puede ser diferente y cada interacción ejerce un potencial. El flujo natural de la gente y de los proyectos, las ocurrencias y las interacciones — a veces planeadas, a veces espontáneas — suceden a través del día de trabajo, en ritmos que van desde ríos con movimientos fluctuantes hasta aguas tranquilas.

La planificación de Inmersión conecta a las personas entre sí y la organización creando los espacios para el trabajo compartido y la actividad social. Y a través de elementos tanto fijos como móviles, ofrece las opciones y la flexibilidad para satisfacer las necesidades cambiantes.

En vez de paredes fijas que separan los procesos de trabajo lineares, utilizan los espacios adaptables, de arquitectura abierta para apoyar un flujo de trabajo no lineal y un equipo igualmente multifacético procedente de múltiples niveles, experiencias y antecedentes. En lugar de las zonas individuales desconectadas, el área de trabajo es un espacio inmersivo unificado, permitiendo que el trabajo y las interacciones sociales tengan lugar en una serie de espacios multifuncionales, entremezclados.

Atributos de la Planificación de Inmersión



1. La Planificación de Inmersión es IMPROVISADA

En un lugar de trabajo en el cual el trabajo de grupo y la movilidad son las normas y reina la informalidad, la planificación de inmersión encarna la naturaleza fluida de cómo el trabajo, las personas y la información se mueven a lo largo del día de trabajo. Los límites y las transiciones son sinuosas y en constante cambio.

Los ambientes responden a entornos en lugar de prescribir movimientos individuales. Los elementos arquitectónicos actúan para conectar el ambiente, mientras que las características transformables ofrecen un entorno que permite a las personas hacer una transición homogénea y con un propósito de un espacio a otro— permitiendo que sus acciones individuales den forma a su espacio y a su experiencia.

Los ambientes de inmersión cambian en cualquier momento y evolucionan con el uso. Las trayectorias indefinidas y los bordes ambiguos facilitan sutilmente la transición de zonas de reunión a espacios de refugio, invitando a la conexión y a mejorar la interacción a lo largo del camino

La formalidad y la definición llevan a una serie de experiencias personales discretas y experiencias comunales, conectadas homogéneamente en un entorno singular.

Los lugares de trabajo de inmersión permiten que el espacio sea reorganizado fácilmente alrededor de interacciones variadas a lo largo del día.



2. La Planificación de Inmersión es COMUNAL

Comunal expresa el sentido de inclusión, de cultura y de las conexiones dentro de una organización.

Centrada en el elemento humano, la planificación de inmersión fomenta la cocreación y las conexiones que conducen la creatividad y la solución de problemas y la colaboración para desarrollar nueva información, ideas y recursos.

Un ambiente comunitario crea oportunidades para el intercambio de funciones interdisciplinarias de información, retroalimentación interpersonal y la comunicación en toda la organización independientemente de la posición o el título, lo que lleva a una toma de decisiones más informada y mejor.

Un ambiente acogedor ofrece a las personas una sensación de pertenencia sobre su trabajo, sus colegas y la organización en general.

Los espacios y los trabajadores conectados promueven un sentido de compartir y de inclusión en un entorno en el que existe poca propiedad formal de elementos específicos, lo que resulta en equipos que no sólo prosperan,

sino que generan niveles más altos de creatividad y de productividad.



3. La Planificación de Inmersión es DIMENSIONAL

Inspirado por las innovaciones en la hospitalidad, de diseño de espacio público y de entretenimiento, la planificación de inmersión transforma el trabajo en una experiencia multisensorial que embarca múltiples puntos de contacto.

Los mobiliarios relajados crean un ambiente de bienvenida de hospitalidad, acogedor que invita a la participación personal y comunitaria. Diversos elementos visuales y táctiles de múltiples texturas, materiales y escalas dan vida a los sentidos y producen un ambiente de trabajo fascinante donde las personas desean estar así no tengan que hacerlo.

Hacer Posible la Planificación de Inmersión

Un lugar de trabajo Inmersivo pone a la gente en control de sus propias experiencias.

Espacios acogedores, como un buen hotel o una cafetería, hacen del ambiente una experiencia social— componentes importantísimos de trabajo. Optimizando las necesidades no sólo de los equipos sino también de los individuos por igual, los espacios discretos para realizar un trabajo enfocado se entremezclan con áreas que facilitan la conversación, la colaboración y la actividad social.

En vista de nuestros resultados, a continuación encontrará una serie de principios de planificación que se deben considerar al diseñar un ambiente inmersivo:

Promover el Movimiento Continuo, Transiciones Fluidas

El flujo de trabajo puede proceder sin restricciones cuando los espacios están diseñados con un movimiento continuo en mente. Para apoyar un flujo libre de información y de personas requiere de espacios altamente adaptables y flexibles que apoyan un estado continuo de movimiento.

La integración de espacios de transición entre los espacios compartidos apoya un flujo ininterrumpido de personas e ideas. Los espacios intersticiales pueden animar diálogos informales entre colegas, o aún

la continuación de una discusión o de una reunión de intercambio de ideas.

Las variaciones en la escala, altura y materiales no sólo crean vistas variadas, sino las opciones actuales para el uso específico de los usuarios seleccionados. Las pantallas y los elementos de almacenamiento ligero pueden demarcar caminos, pero también pueden delimitar un espacio más privado de reunión. El estilo de sentarse en graderías puede albergar charlas sin cita previa o puede ser reordenado de manera masiva para lograr una reunión improvisada del grupo.

Lecciones de Aprovechamiento de una Cultura Startup

La red social viva que es la fuerza laboral actual se basa en conectar a las personas entre sí y con la organización. Como las nuevas empresas lo han demostrado, el crear un sentido de comunidad y el entregar un entorno atractivo lleno de energía que apoya el trabajo en grupo y la creación de lazos comunitarios no es sólo una herramienta fuerte de reclutamiento, sino que ha demostrado fomentar la creatividad y la innovación, y también impulsar el negocio.

El crear espacios para el trabajo compartido y la actividad es el punto crucial de la planificación de Inmersión. Los espacios deben apoyar la colaboración y el trabajo en grupo en variadas formas para los equipos que se conectan y se desconectan de proyecto en proyecto. La programación de integración de eventos que fomentan la integración comunitaria y actividades puede estimular nuevas oportunidades para interacciones sociales.

Cuando los miembros del equipo tienen alternativas, las instalaciones acogedoras y generosas proporcionan relajación y confort, de esta manera los empleados hacen de su oficina el lugar de trabajo de su elección. También pueden generar lealtad, sentido por la comunidad y producir mayores niveles de satisfacción y felicidad en los empleados.

Sacar Influencia de los Entornos Compartidos

Así como la cultura startup ha demostrado que el dar prioridad a la gente conduce a resultados superiores, al desenfrenado éxito y a la extensión mundial global de espacios de trabajo, de igual manera ha tenido un impacto significativo en la manera de pensar acerca del lugar de trabajo.

Diseñado para inspirar compromiso y productividad individual, los espacios de trabajo cooperativo suelen apoyar los estilos de trabajo móvil, la cultura esperada de flexibilidad en términos de cuándo y dónde se puede trabajar, y el factor de socialización como parte del proceso creativo.

A menudo los espacios estructurados como instalaciones de hospedaje, de conserjería, de trabajo cooperativo ilustran el poder de encuentros fortuitos que conducen a conexiones, a ideas innovadoras y a la colaboración. Estos ofrecen a menudo programación y proporcionan herramientas para crear fuertes relaciones entre los miembros que conducen a intercambiar ideas y a oportunidades nuevas.

Con una población que está día a día en transición desde una amplia gama de industrias y funciones, los espacios cooperativos son a menudo decorados con un grupo de mesas y salones de trabajo y áreas sociales para acomodar individuos y equipos con distintas necesidades y estilos de trabajo que cambian de un día para otro.

También proporcionan a los miembros el tipo de espacio que necesitan para hacer el tipo de trabajo que necesitan realizar. Puede ser un café con un ruido suficiente para realizar poco trabajo con tranquilidad, un amplio espacio para trabajar juntos o de forma independiente, una sala de enfoque para concentrarse o una suite de equipo para colaborar creativamente.

Exhibir un Ambiente de Hospitalidad

Las inspiraciones de ambientes de hospitalidad se pueden adaptar para crear una experiencia holística y de satisfacción del lugar de trabajo que sea auténtica para la organización.

Asociado previamente sobre todo con hoteles de lujo, el concepto de conserjería se ha extendido al lugar de trabajo. En algunas oficinas, el anfitrión, creado a menudo por una combinación de gestión de las instalaciones y una función de soporte de IT, proporciona un punto único de compra para toda la ayuda necesaria—desde viajes hasta tecnología y compras personales, lavandería y reparación de bicicletas.

Expresar la Cultura y Marca de la Compañía

El expresar la marca a través de los lugares físicos de trabajo es una oportunidad para

reforzar la misión y la cultura de la empresa. Para las compañías con sedes múltiples, es también una manera de ofrecer consistencia a través de las instalaciones, más como una experiencia de hotel calificada, en la cual un modelo visualmente y operacionalmente organizado de funcionamiento entrega una experiencia confiable, sin importar la localización. Los hoteles líderes también han perfeccionado el arte de brindar experiencias personalizadas basadas en las necesidades, las actitudes y los comportamientos de sus clientes, y el lugar de trabajo puede aprender de este modelo. Del mismo modo, los entornos de trabajo pueden obtener inspiración del “ambiente residencial” y ambiente acogedor de los hoteles utilizando elementos del hogar y del tercer lugar.

Conclusión

A medida que las organizaciones en todo lugar tienen el reto de mantener el ritmo en un entorno empresarial más complejo, están buscando nuevas maneras de aumentar la innovación, fomentar el compañerismo de los empleados y apoyar las necesidades siempre cambiantes de su fuerza de trabajo global. El lugar de trabajo debe permanecer en calma. Un ambiente de trabajo diseñado para apoyar a las personas, el flujo de información, promover la creatividad y potenciar una cultura de empresa puede ayudar a una empresa a resolver problemas de negocios desafiantes y a seguir siendo competitiva en el mercado.

Emerger de los límites difusos que son el mundo de hoy es un enfoque de planificación lo suficientemente fluido para adaptarse a las fluctuaciones de los equipos y al trabajo basado en proyectos. Un lugar de trabajo basado en la experiencia apoya a los trabajadores ofreciendo elección y movilidad sobre el lugar donde quieren trabajar y les permite adaptarse al espacio que necesitan.

La Planificación de Inmersión fija la plataforma y permite que los trabajadores definan su propio camino, a medida que se dirigen hacia un ambiente acogedor inspirado en la calidez de la hospitalidad, creando diversas experiencias y mejorando la interacción a lo largo del camino.

Definiciones y Términos

Reuniones General: Una reunión de negocios en toda la organización en la que se elabora un resumen ejecutivo para los empleados y otras partes interesadas. Todas las reuniones generales mantienen a un grupo grande de personas actualizadas sobre los eventos y acontecimientos significativos.

Trabajador contingente: Un empleado contratado provisionalmente sobre una base no permanente para una tarea específica, proyectos o trabajos cortos y pagos por contrato o por horas trabajadas sin beneficios disponibles que son típicamente sólo para los empleados regulares.

(También conocidos como autónomos, profesionales independientes, trabajadores con contratos temporales, contratistas o consultores independientes.)

Trabajo Compartido: Un estilo de trabajo que implica un entorno de trabajo compartido. A diferencia de un ambiente típico de oficina, los trabajos compartidos son por lo general no empleados por la misma organización.

Equipos Repentinos: Estructuras de equipo modulares y elásticas que pueden ser replicadas y recombinadas. Son diseñados para ser dinámicos de modo que los miembros y la estructura del equipo puedan adaptarse al mismo ritmo en que se desarrollan las necesidades de un proyecto.

El Trabajo en grupo: El trabajo que se realiza dentro de una red multifacética de personas y equipos que provienen de un ecosistema grande y extendido.

Trabajadores Muy Satisfechos:

Trabajadores que expresaron altos niveles de satisfacción tanto con su compañía como con su lugar de trabajo.

Trabajadores Muy Insatisfechos:

Trabajadores que expresaron altos niveles del descontento tanto con su compañía como con su lugar de trabajo.

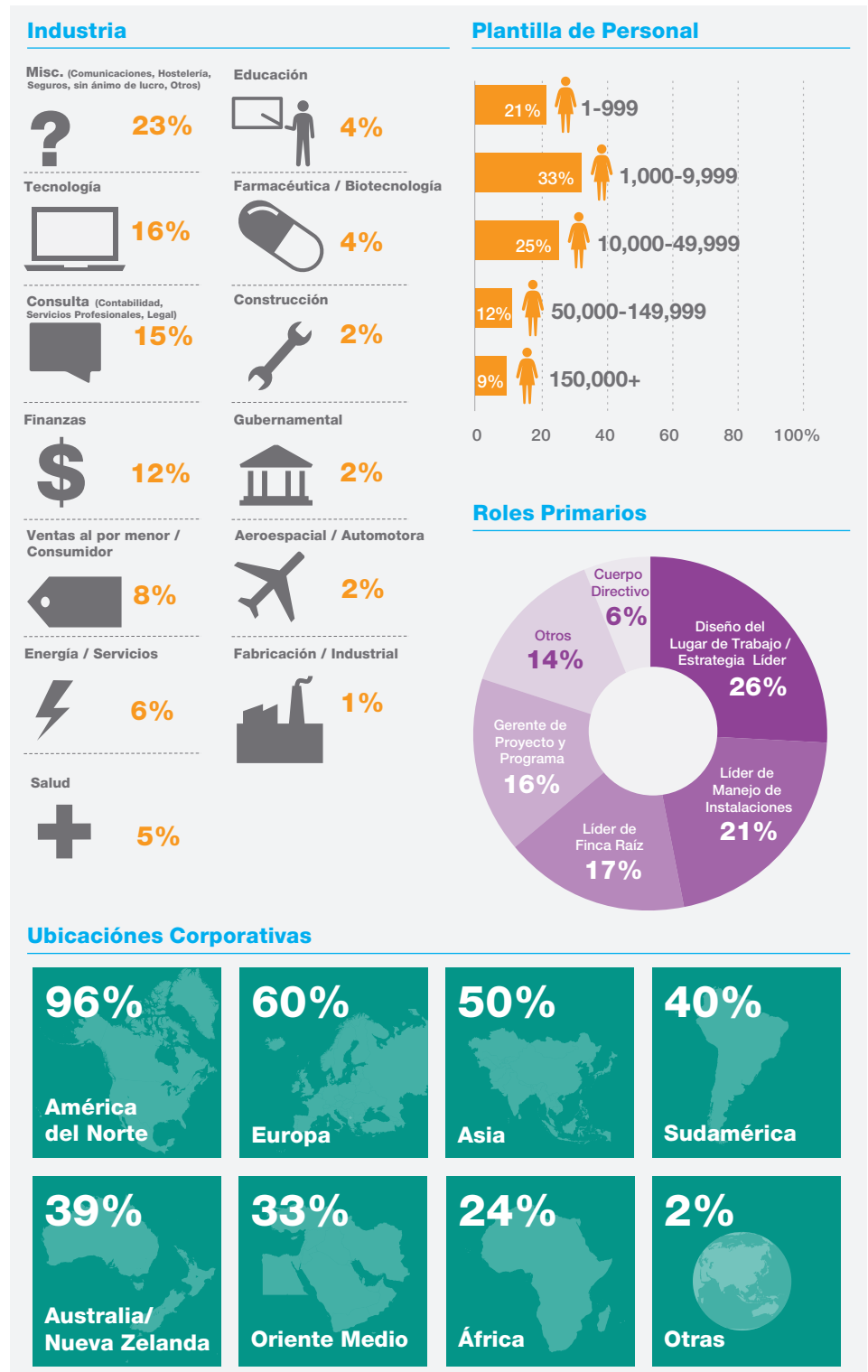
Tercer Lugar: Los entornos sociales separados de los dos entornos sociales habituales del hogar ("primer lugar") y el lugar de trabajo ("segundo lugar"). Ejemplos del tercer lugar incluyen cafés, clubes y parques.

Anexo

En esta sección, describimos las características de los participantes, tanto en el lugar de trabajo ejecutivo como en las encuestas de trabajadores de conocimiento realizadas por Knoll.

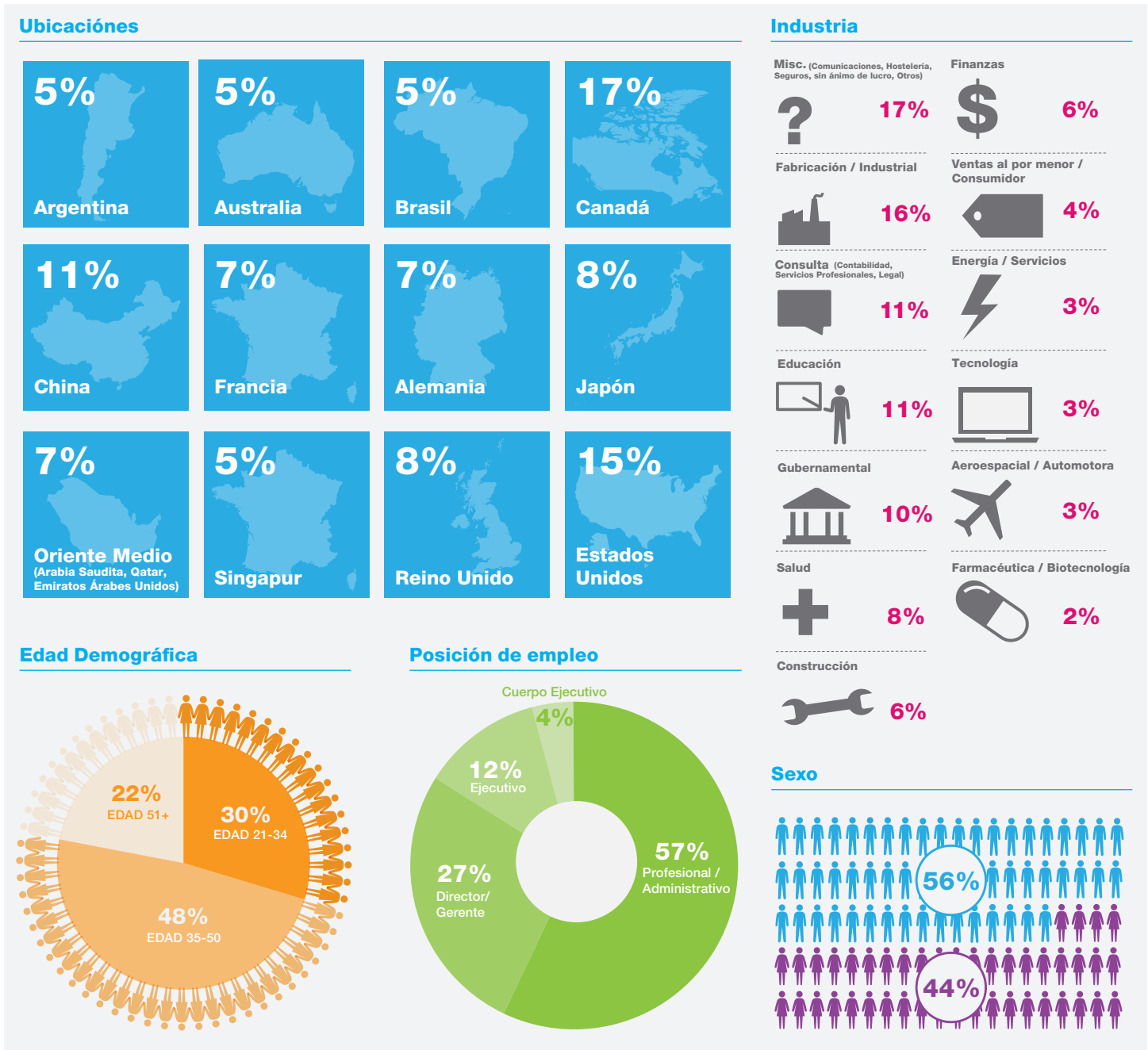
Participantes en la Encuesta Ejecutiva del Lugar de Trabajo Knoll 2015/2016

Las cifras de la encuesta ejecutiva del lugar de trabajo de Knoll son los resultados de líderes de 110 organizaciones. Los participantes en la encuesta de línea de base del 2012, así como una mezcla de clientes y no clientes de Knoll, se incluyeron en este estudio.



Participantes en la Encuesta del Trabajador de Conocimiento Knoll 2016

Las cifras de la encuesta del trabajador de conocimiento de Knoll son los resultados de 1.419 trabajadores de tiempo completo en 14 países.



A través de la investigación, Knoll explora la conexión entre el diseño del espacio de trabajo y el comportamiento humano, la salud y el rendimiento, y la calidad de la experiencia del usuario. Compartimos y aplicamos lo que aprendemos para informar el desarrollo de productos y ayudar a nuestros clientes a dar forma a sus ambientes de trabajo. Para obtener más información sobre este tema u otros recursos de investigación que Knoll puede proporcionar, visite www.knoll.com/research