

sedus

Colaboración y mucho más

La Oficina-Taller

sedus

Noviembre de 2020

¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑA LA OFICINA A LA HORA DE APOYAR A LAS PERSONAS A DISEÑAR UN FUTURO EXCELENTE?

COLABORACIÓN Y MUCHO MÁS

ÍNDICE

01.	El trabajo en tiempos complejos ¿Estamos ante el fin de la oficina?	5
02.	Más allá de la colaboración Una participación activa Todos juntos Aprender en talleres	13 17 23
03.	Sobre procesos y personas Una premisa Elegir el proceso correcto Componer el equipo adecuado	29 31 39
04.	Sobre la oficina Nuevas formas de trabajo Configurar el espacio	45 51
05.	Resumen	71

01.

El trabajo en tiempos complejos

EL TRABAJO EN TIEMPOS COMPLEJOS

¿Estamos ante el fin de la oficina?

El rápido establecimiento del teletrabajo ha sido uno de los efectos más evidentes de la COVID-19. No se trata en absoluto de un concepto completamente nuevo, sino de una tendencia que lleva tiempo en marcha. La pandemia simplemente la ha acelerado, al tiempo que desaparecían las reticencias a esta forma de trabajar.

Al verse obligados a no acudir a la oficina, los empleados han podido experimentar y valorar las ventajas de trabajar desde casa. Esta circunstancia se ha traducido en una mayor libertad para tratar de lograr un equilibrio entre la vida profesional y la personal y en un aumento de la productividad. Para las empresas, el cierre de las oficinas ha supuesto un importante ahorro, especialmente en términos de gestión de las instalaciones y los servicios. Todas estas ventajas ponen en duda que la oficina física siga siendo necesaria en el futuro.

Al mismo tiempo, no poder ir a la oficina también ha puesto de manifiesto las limitaciones y los problemas de trabajar desde casa. También ha puesto de relieve la importancia de la colaboración (sobre todo para quienes trabajan en equipo) en un espacio adecuado para compartir ideas y conocimientos.

EL TRABAJO EN TIEMPOS COMPLEJOS

El acrónimo VICA* define tiempos complejos y, en la actualidad, remite a una situación en la que el futuro es incierto, el mercado está saturado y la situación medioambiental global amenaza los modelos de negocio tradicionales.

La colaboración es un elemento esencial para que las empresas tengan éxito y puedan capear los tiempos de VICA. Una característica común es que los problemas importantes requieren resistencia, agilidad y flexibilidad. Las empresas deben ser capaces de responder a las condiciones cambiantes, así como de innovar, no por elección, sino por coherencia.

En estas circunstancias, el objetivo debe ser obtener conocimientos y centrarse en la colaboración.

Se trata de un tipo de colaboración diferente, más intensa, dinámica y participativa, que requiere el establecimiento de un ecosistema de conocimientos compartidos que permita la innovación continua. En este sentido, la colaboración y la comunicación ya no son dos actividades separadas, sino interdependientes, ya que la una sustenta el impacto de la otra.

* VICA = Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad



EL TRABAJO EN TIEMPOS COMPLEJOS

Crear las condiciones para ello es el objetivo primordial de una empresa: aunque la tecnología puede garantizar que la colaboración tenga lugar en todos los espacios de la vida humana, solo puede configurarse y ampliarse plenamente en el espacio físico de la oficina.

Partiendo de esta premisa, puede afirmarse que no se trata del fin de la oficina como espacio de trabajo, sino de su transformación en una plataforma difusa, una red de espacios públicos y privados adaptados a las necesidades específicas de los distintos momentos y situaciones del trabajo.

A medida que las tareas se adapten más a la oficina en casa, las oficinas tradicionales cambiarán su finalidad. Se convertirán en centros de reuniones, intercambio, co-creación y aprendizaje continuo. Los nuevos espacios de oficina serán el lugar en el que se integren las personas, la tecnología y los procesos, dando lugar a una forma de colaboración ampliada, diaria y continua.

QUÉ ES

«V» de VOLÁTIL:
hace referencia a la naturaleza, velocidad y dinámica de los cambios actuales.

«I» de INCIERTO:
hace referencia al carácter imprevisible y a las consecuencias desconocidas de nuestros actos.

«C» de COMPLEJO:
hace referencia a la multitud de fuerzas que influyen en los problemas a los que nos enfrentamos y a sus interrelaciones.

«A» de AMBIGUO:
hace referencia a la interpretación errónea y difusa de la realidad actual.

VOLATILIDAD

INCERTIDUMBRE

COMPLEJIDAD

AMBIGÜEDAD



QUÉ SE NECESITA

VISIÓN

«V» de VISIÓN:
la capacidad de anticiparse a los problemas y crear las condiciones para actuar.

COMPRENSIÓN

«I» de Comprensión Integral: la capacidad de conocer las consecuencias desde diferentes perspectivas.

CLARIDAD

«C» de CLARIDAD:
la capacidad de ensamblar diferentes conocimientos y alcanzar los objetivos con coherencia.

AGILIDAD

«A» de AGILIDAD y ADAPTABILIDAD:
la capacidad de estar preparado para hacer frente a lo inesperado y aprovechar las oportunidades de una manera nueva.

EL TRABAJO EN TIEMPOS COMPLEJOS

El modelo conceptual de referencia es el de una «oficina-taller», con métodos de trabajo en una nueva dimensión de colaboración. Las actividades son continuas y están definidas por procesos específicos. Lo más importante es la adquisición de nuevas competencias, métodos de interacción claramente definidos y el uso de herramientas características.

El trabajo difuso puede considerarse un modelo especial de trabajo inteligente y se organiza centrándose en la persona, sus necesidades y aspiraciones. La oficina forma parte de un contexto colectivo y se organiza en torno a las necesidades del equipo y su dinámica.

Por esta razón, los empleados seguirán acudiendo a la oficina, aunque solo sea durante una parte de su jornada semanal: es el lugar donde pueden satisfacer sus necesidades psicofísicas de encontrarse con otras personas, intercambiar ideas y comparar diferentes puntos de vista.

Fuente del gráfico:
Horst Rittel y
Melvin Webber, 1973.



02.

Más allá de la colaboración

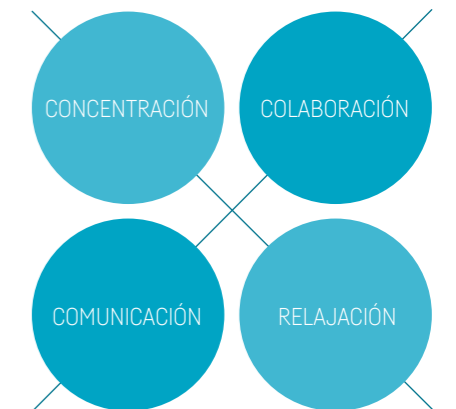
MÁS ALLÁ DE LA COLABORACIÓN

Una participación activa

Hace más de cinco años, la publicación «Freedom at Work» de Sedus describía la oficina como una combinación de espacios consagrados a cuatro formas de trabajo: concentración (concentration), comunicación (communication), colaboración (collaboration) y contemplación (contemplation). Cada proceso de trabajo se puede describir como una mezcla concreta de estas «4 C»; en consecuencia, las oficinas podrían diseñarse para dar una respuesta óptima a la concentración individual y a la necesidad de espacios comunes para reuniones, encuentros e intercambio de ideas entre colegas.

Con la adopción generalizada del trabajo móvil y la aparición del modelo de «oficina difusa», estos requisitos siguen siendo fundamentales para la organización del trabajo, si bien se dan dos diferencias fundamentales:

- En el modelo de oficina difusa, el espacio de trabajo disponible para el trabajador aumenta muy por encima de la norma.
- La naturaleza de la colaboración cambia: ya no es una de las formas que caracterizan la interacción entre las personas en el espacio de trabajo, sino la razón misma de ir a la oficina.



MÁS ALLÁ DE LA COLABORACIÓN

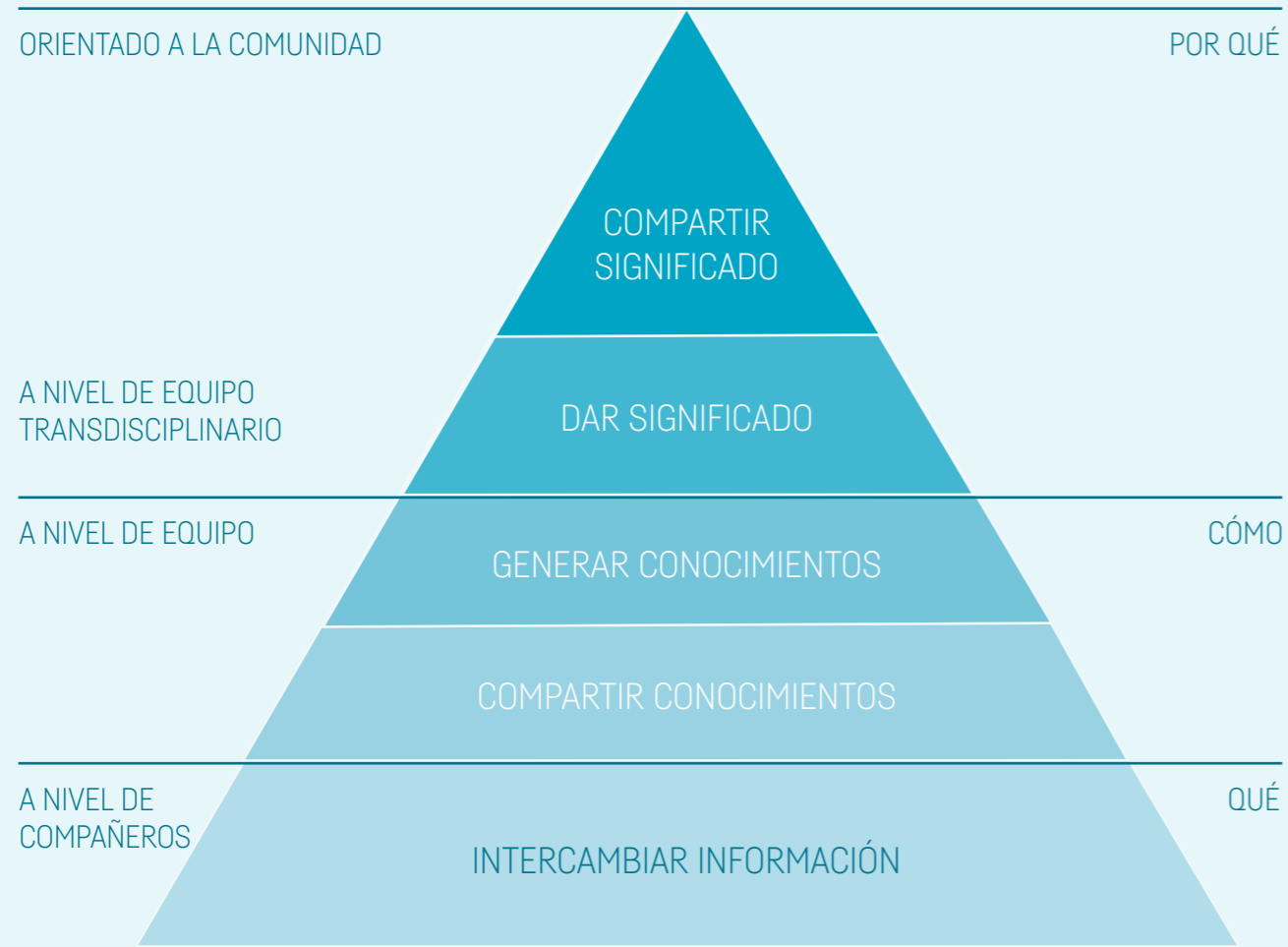
Si la oficina difusa se compone de diferentes espacios de trabajo (tanto públicos como privados), existen mejores soluciones que la oficina tradicional para algunas modalidades de trabajo, especialmente las de carácter individual. Por ejemplo, un espacio de teletrabajo en casa o en otro lugar.

Si no hay tareas especiales que hacer, no es necesario ir a la oficina. Con la ayuda de la tecnología adecuada deben poder hacerse con la misma eficacia desde casa.

Por otro lado, la mayoría de las actividades comunes, como el trabajo en equipo, tienen más cabida en la oficina: de hecho, la colaboración, que consiste en palabras, acciones y lenguaje corporal, sigue siendo la actividad que más se beneficia de estar en un espacio físico e interactuar con él.

Cuanto más apoyo dé la oficina a la colaboración efectiva, más se convertirá en una parte central de los procesos del trabajo. El puesto de trabajo se convierte en un espacio de debate, con un marco social y pedagógico. La eficacia del proceso de colaboración depende de las relaciones e interacciones entre los empleados y el espacio. Este último desempeña un papel clave en el fomento de estas relaciones.





MÁS ALLÁ DE LA COLABORACIÓN

Todos juntos

Existe la percepción entre los líderes empresariales de que una mayor y más eficiente colaboración no es solo una condición fundamental para el crecimiento y el éxito de la organización, sino también una condición *sine qua non* para la supervivencia en el mercado, dadas las condiciones actuales.

Para que la oficina siga desempeñando un papel protagonista, debe estar diseñada para satisfacer las necesidades de colaboración. De este modo, se convertirá en un elemento indispensable para promover la colaboración operativa. Se mejora el diálogo continuo y se amplían constantemente los conocimientos y competencias de los empleados.

Siguiendo el modelo de oficina difusa, la oficina física y tradicional se convierte en el espacio donde la colaboración y la comunicación se entrelazan. Las formas tradicionales de reunión encuentran nuevas expresiones e impulsan la participación. La oficina se convierte en el escenario donde los equipos interactúan, se inspiran mutuamente y añaden valor a la empresa.

Incluso las formas tradicionales de reunión, con su sencillo mecanismo de intercambio de información y conocimientos, están abiertas a interacciones más complejas. Se caracterizan por la creación de conocimiento y significado y deben concebirse e implementarse como una visión estratégica para la empresa y como un marco de desarrollo práctico de competencias para los equipos.

MÁS ALLÁ DE LA COLABORACIÓN

En resumen, la razón por la que vamos a la oficina de colaboración integral es porque nos reunimos con los compañeros y:

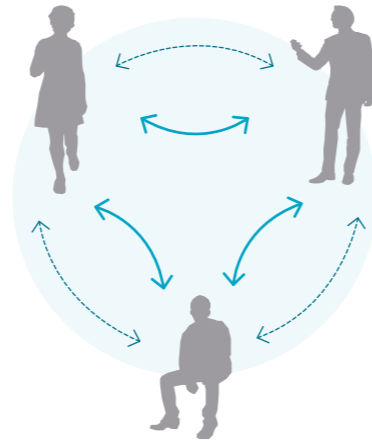
- interactuamos juntos
- decidimos juntos
- creamos juntos
- aprendemos juntos

Cada una de estas formas específicas de interacción tiene características y modalidades bien definidas que, a menudo, se producen simultáneamente, entrelazándose y mezclándose en beneficio del crecimiento personal y de una mejor comprensión de situaciones complejas.



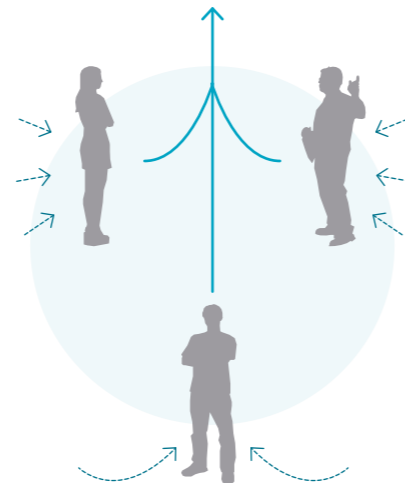
INTERACTUAMOS juntos

La forma más sencilla de colaboración es el intercambio de información y conocimientos, en el sentido de las reuniones tradicionales. El rendimiento operativo de una empresa depende de su capacidad para combinar el potencial de su gente, la calidad de la información que poseen y su capacidad y voluntad de compartir esa información. En consecuencia, en el espacio físico de la colaboración integral debe cambiar la forma de celebrar reuniones y ser más participativa.



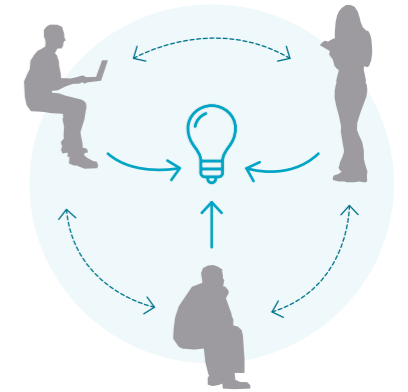
DECIDIMOS juntos

La toma de decisiones es el resultado de procesos cognitivos y emocionales. El curso de acción se elige entre las opciones disponibles. Tomar una decisión puede ser un reto, especialmente en un contexto complejo y volátil. La investigación y la experiencia demuestran que no siempre se toma una decisión racional, sino una decisión basada en los prejuicios o las condiciones del entorno. Una decisión adoptada como resultado de un proceso de colaboración permite una mejor evaluación de los pros y los contras de una situación y una explicación más detallada de cada alternativa.



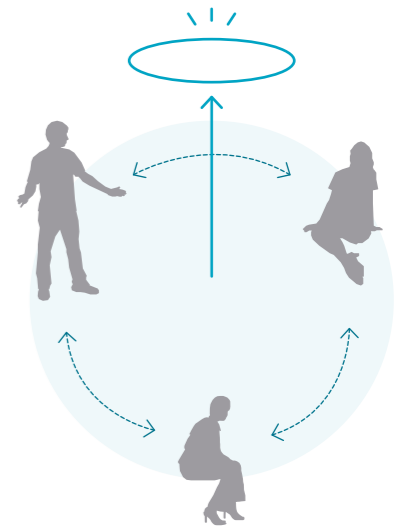
CREAMOS juntos

La colaboración es generadora: en lugar de centrarse en una sola solución, abre el camino a posibilidades que aumentan exponencialmente a medida que diferentes enfoques y puntos de vista convergen hacia un objetivo común. Esto es una gran ventaja, especialmente en la fase creativa del trabajo en equipo, ya que, con la preparación y la capacidad de respuesta adecuadas, todos trabajan sobre la base de las ideas de los demás. De este modo, se incrementan las posibilidades de encontrar una buena solución y se puede afrontar mejor la incertidumbre y la complejidad.



APRENDEMOS juntos

El aprendizaje continuo es esencial en el mundo corporativo actual. El imparable progreso tecnológico, propio de la era digital, aumenta esta demanda. Además, el propio concepto de aprendizaje y la forma en que se produce han evolucionado con el tiempo. La oficina como espacio de encuentro de diferentes formas de conocimiento y diferentes generaciones le confiere un carácter más informal. El espacio cambia para que sea más adecuado para el aprendizaje colaborativo. De este modo, permite la actualización de competencias y la creación de nuevas oportunidades, tanto para los empleados como para las empresas.





MÁS ALLÁ DE LA COLABORACIÓN

Aprender en talleres

Los cuatro momentos de colaboración descritos anteriormente tienen lugar según formas y modalidades muy precisas que requieren espacios especialmente diseñados y la actitud adecuada de los participantes.

Para que estos momentos se conviertan en la normalidad de la oficina difusa, es necesario reforzar las características de la colaboración para trabajar con mayor eficacia. Estos rasgos se aíslan examinando los momentos particulares de colaboración que se producen durante los talleres.

Los talleres son eventos en los que se pide a los participantes que desempeñen un papel activo y animen el debate exponiendo sus diferentes puntos de vista y experiencias. Los objetivos de un taller son profundizar en la comprensión de un problema, estructurar la fase de investigación, definir visiones estratégicas y buscar soluciones comunes.

En este sentido, la primera parte de un taller debe ser participativa. El enfoque orador-participante se supera en favor de la comunicación multidireccional, y esto se garantiza con la presencia de un moderador.

MÁS ALLÁ DE LA COLABORACIÓN

Cuando la participación y el intercambio de pareceres son parte integral del taller, su objetivo es alcanzar un resultado tangible que sea reconocido por todo el grupo. Se llama taller porque es un lugar de aprendizaje y acción. Esta actitud se refleja en el trabajo de pequeños equipos y en la dinámica de comparación constante entre soluciones concretas (pero no opiniones). Este aspecto hace que los talleres sean iterativos y generadores, con el objetivo de identificar más propuestas en lugar de centrarse en una única solución.

Este estilo de trabajo convierte el taller en un verdadero proceso de aprendizaje, estructurado por fases y planificado para que todos los participantes comprendan y sientan como propia su contribución al resultado final, ya sea tangible o intangible.

La última parte del taller consiste en hacer hincapié en el aspecto creativo de la colaboración. Por un lado, se pretende que los participantes se expresen con herramientas innovadoras y trabajos elaborados. Por otro lado, mostrar, con las mismas herramientas, el aspecto visual y gráfico del proceso, fomentando la comprensión y el diálogo.

El análisis de los talleres nos da la oportunidad de definir las características esenciales de la colaboración integral, que se presenta como un proceso de confrontación continua y orientada a los resultados.



MÁS ALLÁ DE LA COLABORACIÓN

La colaboración integral es:

- participativa
- creativa-visual
- dinámica
- abierta

Estas características transforman las actividades de la oficina en un proceso continuo de experimentación. Las formas tradicionales y jerárquicas de intercambio dejan espacio para el debate abierto y democrático y favorecen la co-creación. El resultado requiere la contribución activa de todos.

Para ello, es necesario entender los diferentes roles:

- Procesos y métodos colaborativos
- Personas y cultura empresarial
- Dinámica de interacción en el espacio

En los dos próximos capítulos se identificarán los aspectos que requieren atención de cara a la creación de una oficina-taller.



03.

Sobre procesos y personas

SOBRE PROCESOS Y PERSONAS

Una premisa

La transición de la oficina tradicional a la oficina de colaboración integral no es automática ni es un paso fácil. La voluntad de colaborar es uno de los valores que debe cultivar una empresa. Va de la mano de una democratización de los procesos de toma de decisiones, así como de la aceptación y el fortalecimiento de la contribución de cada individuo a su éxito.

Esto requiere un concepto diferente de liderazgo. Un liderazgo que puede ser compartido dentro de la plantilla y que, por tanto, conlleva una mayor responsabilidad y libertad para los empleados. Se eliminan ciertos niveles de jerarquía en favor de una mejor comunicación y coordinación.

Un paso crucial es organizar el flujo de trabajo creando equipos que incluyan competencias específicas en diferentes sectores. Equipos que pueden gestionar sus propias actividades y coordinarse con otros equipos de la empresa. Muchos estudios demuestran que esto no solo se acelera el intercambio de conocimientos, sino que todo el proceso de toma de decisiones se ve beneficiado.

La transformación en una empresa abierta y colaborativa que valora las opiniones de sus empleados también es beneficioso. Permite a la empresa atraer más talento y obtener una ventaja competitiva adicional en el mercado.



SOBRE PROCESOS Y PERSONAS

Elegir el proceso correcto

Cualquier forma de colaboración debe estructurarse a través de un proceso estratégico para tener éxito. Por lo general, se trata de un proceso de resolución de problemas en el que los miembros de un equipo actúan y comparten conocimientos para lograr un resultado común.

En los últimos años se han desarrollado muchos métodos y se han definido muchos procesos de colaboración para que las empresas sean resistentes a la imprevisibilidad del mercado, tanto desde el punto de vista de la organización como de la gestión de la innovación. En las siguientes páginas se describen algunos de estos métodos. Estos se han seleccionado para mostrar la diversidad de enfoques y las diferentes posibilidades que puede tener un proceso de colaboración estructurado.

Todos estos procesos tienen un marco común, dividido en momentos divergentes y convergentes: los primeros implican un pensamiento más crítico, la recopilación de datos y el intercambio de información, mientras que los segundos implican un pensamiento creativo, el tratamiento de datos y la exploración de oportunidades.

La elección del proceso adecuado permite mejorar la comunicación, la resolución de problemas y las competencias profesionales de un equipo.

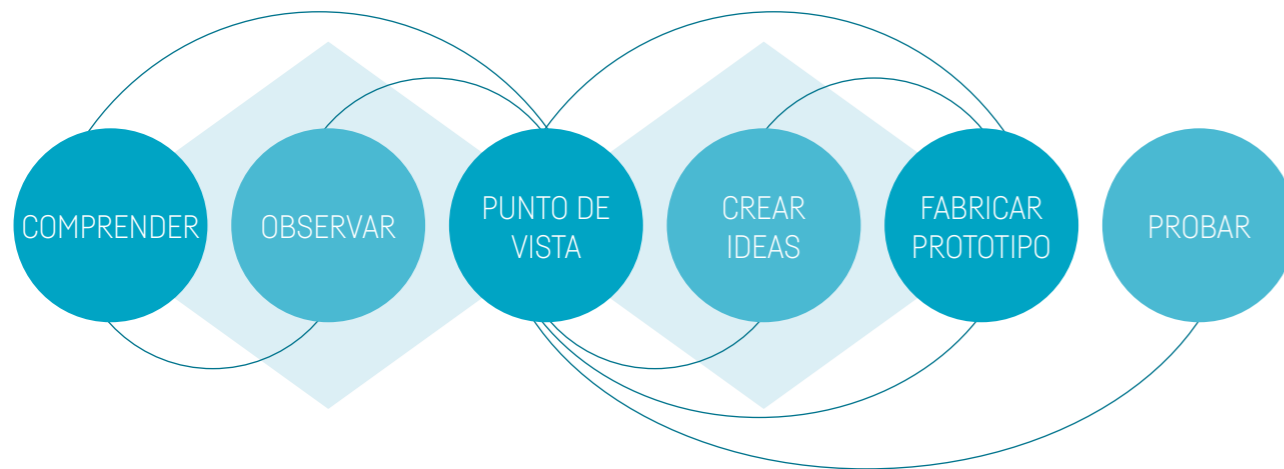
#01 Design Thinking

Design Thinking es un proceso no lineal e iterativo, que hace referencia a estrategias creativas empleadas durante el proceso de diseño. El objetivo es aunar las necesidades de las personas (deseabilidad), las capacidades de la tecnología (viabilidad) y los requisitos para el éxito empresarial (viabilidad).

Origen

El término concreto fue acuñado en los años 90 por David Kelley, Tim Brown y Roger Martin. Posteriormente, David Kelley fundó el Instituto Hasso Plattner en Stanford.

Participantes	Equipos multidisciplinares, preferiblemente grupos pequeños
Interacciones	Diálogos abiertos, rondas de brainstorming, presentaciones
Duración	Desde unos días a meses



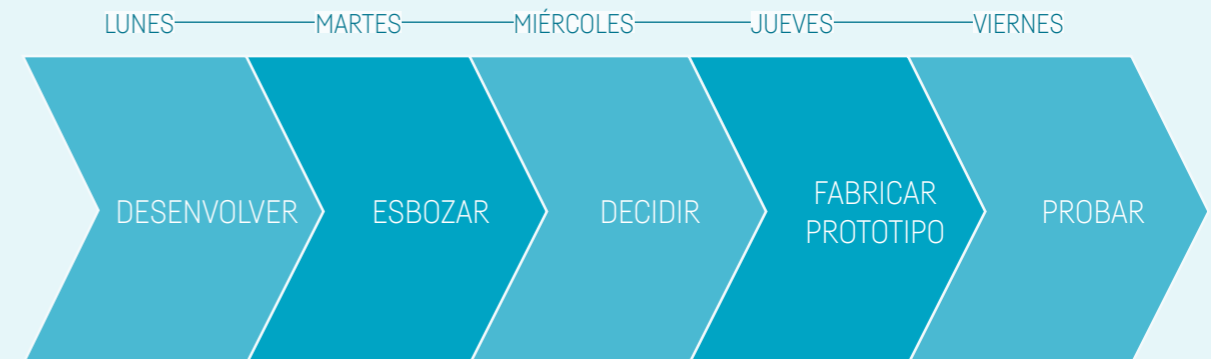
#02 Design Sprint

Design Sprint es proceso lineal de cinco días para resolver problemas y poner a prueba nuevas ideas. Se repite al alcanzar la última fase. El objetivo es reducir el riesgo al introducir un nuevo producto, servicio o función en el mercado.

Origen

Jake Knapp, John Zeratsky y Braden Kowitz crearon el proceso «Design Sprint» en 2010 mientras trabajaban para Google Ventures.

Participantes	Equipos multidisciplinares, 3 a 5 personas
Interacciones	Discusiones abiertas, rondas de brainstorming, presentaciones
Duración	Una semana



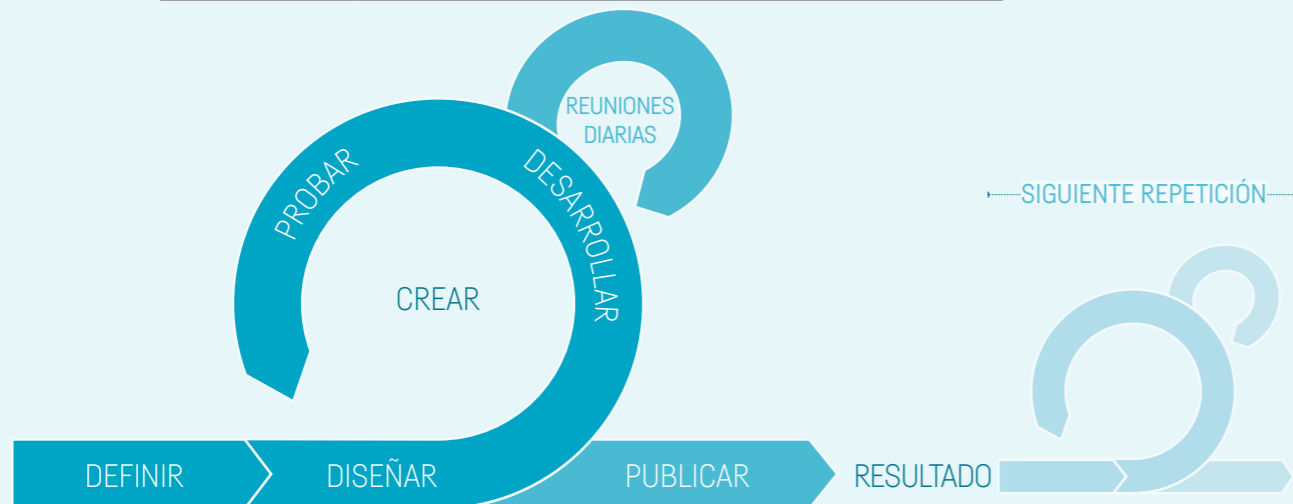
#03 Método Ágil

La metodología ágil es un conjunto de marcos y prácticas basados en los valores expresados en el «Manifiesto para el Desarrollo Ágil de Software» y los doce principios que lo sustentan. Puede responder a los cambios según un plan con desarrollo iterativo y feedback continuo, así como centrarse en las personas y en cómo colaboran. Las soluciones surgen a través de la colaboración entre equipos autoorganizados y multifuncionales que emplean prácticas adecuadas a su contexto.

Origen

La metodología ágil fue desarrollada por un grupo de 17 especialistas en software que posteriormente fundaron la «Agile Alliance» en 2001.

Participantes	Un equipo de proyecto
Interacciones	Reuniones de equipo, trabajo en equipo, experimentos, presentaciones
Duración	Poco tiempo, pero en repetidas ocasiones



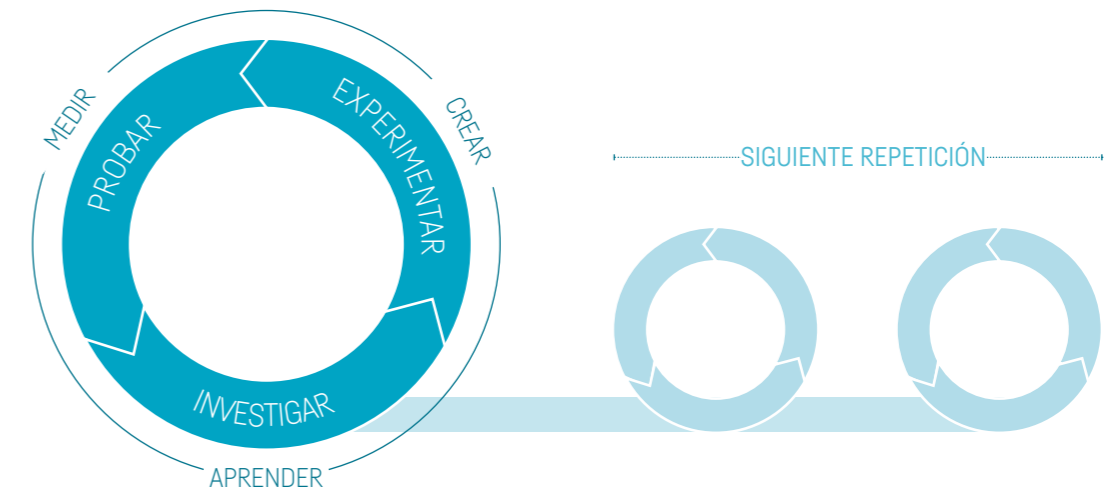
#04 Lean Startup

Lean Startup es un método basado en la creencia de que los empresarios necesitan explorar, experimentar, probar e iterar cuando desarrollan productos. Su objetivo es reducir el riesgo de ir demasiado lejos en la dirección equivocada. Implica trabajar dando pequeños pasos para producir el menor desarrollo incremental posible y comprender inmediatamente cómo afecta eso al comportamiento del cliente.

Origen

Desarrollado en 2010 por los empresarios de Silicon Valley Steve Blank y Eric Ries.

Participantes	Equipos
Interacciones	Reuniones de equipo, trabajo en equipo, experimentos, presentaciones
Duración	Poco tiempo, pero en repetidas ocasiones



SOBRE PROCESOS Y PERSONAS

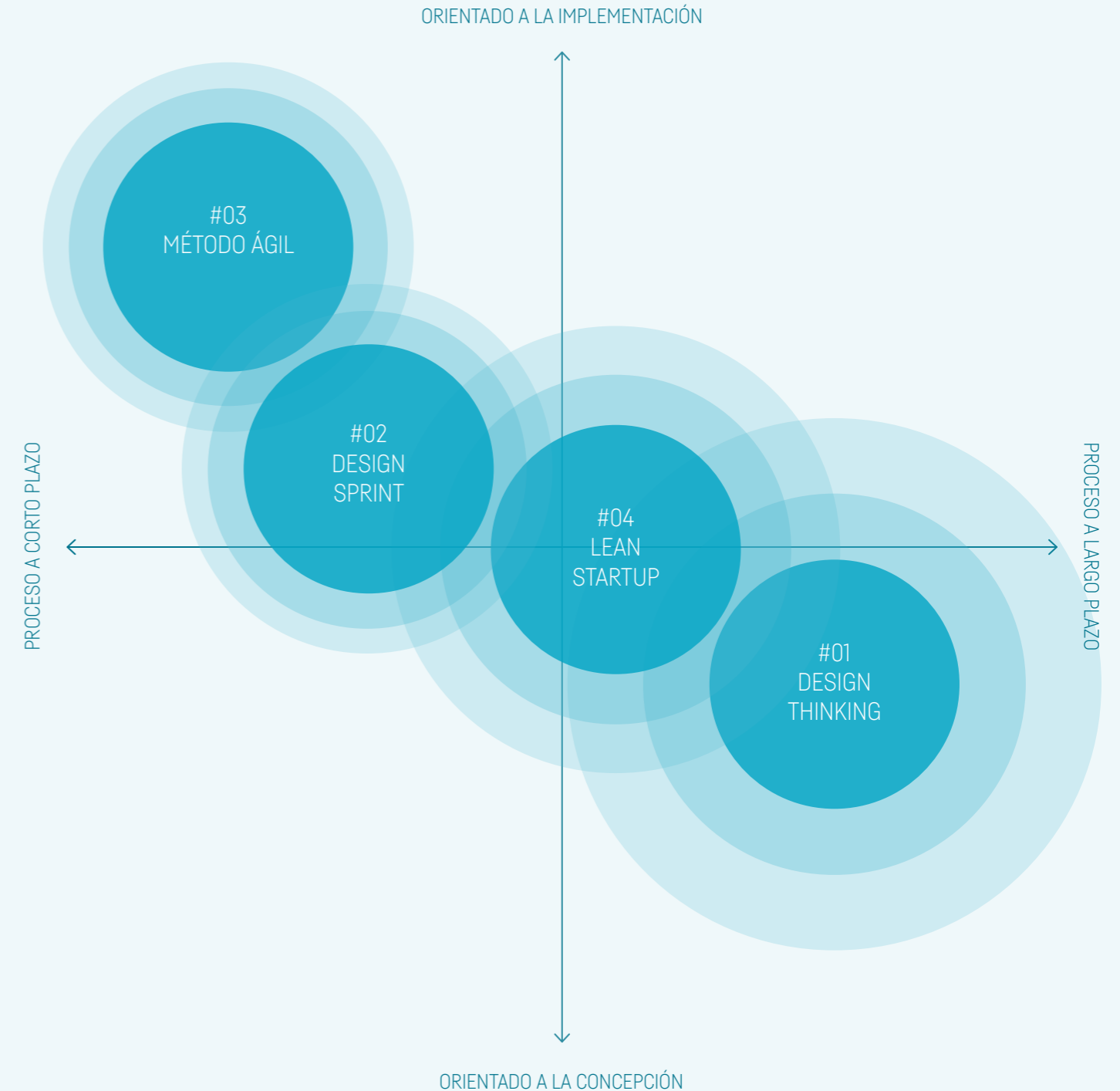
Los procesos descritos en las páginas anteriores tienen los siguientes puntos en común:

- Orientación: fase de definición del problema y recogida de datos
- Análisis: para compartir y procesar la información recogida
- Diseño: para generar y probar todas las soluciones posibles
- Evaluación: para presentar los resultados y establecer prioridades

Además, todos ellos se centran en concretar las ideas a través de prototipos o visualizaciones que permitan a todos comprender su potencial.

Las diferencias, en cambio, se refieren a los objetivos específicos y al momento de las sesiones conjuntas.

El Design Thinking puede considerarse el proceso más completo, con el potencial de cambiar la forma en que una organización maneja la innovación a todos los niveles. Por otro lado, el Método ágil, con un objetivo más específico y limitado en el tiempo, se entiende cada vez más como una forma práctica de organizar sesiones colaborativas de trabajo en equipo.





SOBRE PROCESOS Y PERSONAS



Componer el equipo adecuado

La capacidad de colaborar es un talento que requiere buena comunicación, escuchar, tolerar errores, así como la capacidad de tratar de forma constructiva las diferentes opiniones. Por este motivo, contratar a los mejores talentos y reunir equipos con diferentes competencias profesionales no es suficiente para que la colaboración tenga éxito.

En el caso de la colaboración integral, es importante establecer una cultura de colaboración, cuyo primer requisito es el desmantelamiento de la estructura jerárquica y la promoción de un liderazgo que no se base únicamente en la competencia y la autoafirmación.

Una vez definido el proceso de colaboración adecuado, corresponde a la organización adoptarlo. Debe proponer nuevos modelos de comportamiento, fomentar el intercambio y el diálogo, promover una sana curiosidad y demostrar una actitud abierta hacia la innovación y el inconformismo.

Crear un entorno de colaboración requiere una inversión en tiempo y formación. El éxito de la interacción depende de dos factores principales: el trabajo en equipo y la definición de roles.



SOBRE PROCESOS Y PERSONAS

El equipo de colaboración ideal está compuesto por personas con diferentes áreas de experiencia que comparten la confianza en el proceso de colaboración y las herramientas utilizadas, y disponen del tiempo necesario para completarlo.

Normalmente, un equipo comparte recursos, objetivos y tareas. Trabaja con una especie de «capacidad grupal compartida», creando un consenso sobre las decisiones a tomar. La dinámica de un equipo de colaboración se basa en aprovechar las ideas de los demás, realizar críticas constructivas y desarrollar relaciones personales positivas entre los miembros del equipo.

Otro aspecto interesante de un equipo de colaboración es el cambio constante, en forma y tamaño, para adaptarse mejor a los distintos retos. Debe enfrentarse a ellos para aprender nuevas competencias y destrezas.

Además de estos factores, es muy importante que la mayoría del equipo trabaje en el mismo espacio físico, lo que devuelve a la oficina su función principal de espacio de colaboración.

En general, el éxito de un equipo también depende de la adhesión a determinados roles que estructuran y protegen la interacción entre los distintos miembros del grupo.

SOBRE PROCESOS Y PERSONAS

Los más importantes de estos roles son:

- El líder del equipo
- El moderador
- El informador
- El miembro del equipo

El líder del equipo es el punto de referencia de todo el proceso de colaboración: debe inspirar confianza y respeto, contar con buenas habilidades de mediación y ser capaz de delegar en otros miembros del equipo.

El moderador es responsable de las sesiones de colaboración individual y de la mediación entre los miembros del equipo. Sabe improvisar y mantener el espacio de colaboración abierto al debate. Estas funciones son acompañadas por el informador, que recoge y documenta todas las actividades del grupo.

Por último, pero no por ello menos importante, están los miembros del equipo, que son la esencia misma de este y representan la diversidad de conocimientos y experiencias que se comparten en el grupo.

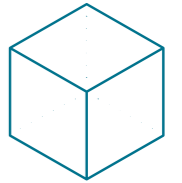


04.

Sobre la oficina

SOBRE LA OFICINA

Nuevas formas de trabajo



En «Freedom of Work», el análisis de las actividades de concentración, contemplación, comunicación y colaboración en la oficina condujo a la identificación de diferentes formas de trabajo, en base a las cuales se definieron las características que debían tener los espacios y el mobiliario.

A medida que avanzamos hacia el modelo de trabajo difuso, la oficina está moviendo el foco hacia el equipo, centrándose principalmente en el trabajo en equipo. Las actividades individuales necesarias para el equipo se limitan a ciertos momentos del día. En este modelo, la colaboración y la comunicación son interdependientes e híbridas; siguen las especificaciones de los procesos descritos en el capítulo anterior y evolucionan para satisfacer nuevas necesidades. Así, se convierten en una única actividad principal: la colaboración integral.

Condicionada por la ampliación de los límites de la oficina y las características del proceso de colaboración, la colaboración integral trae consigo nuevas formas de trabajo, nuevos comportamientos y más exigencias personales y profesionales. A partir del análisis de estos cambios, se han definido cuatro nuevas formas de trabajar que se han sumado a las ya existentes.

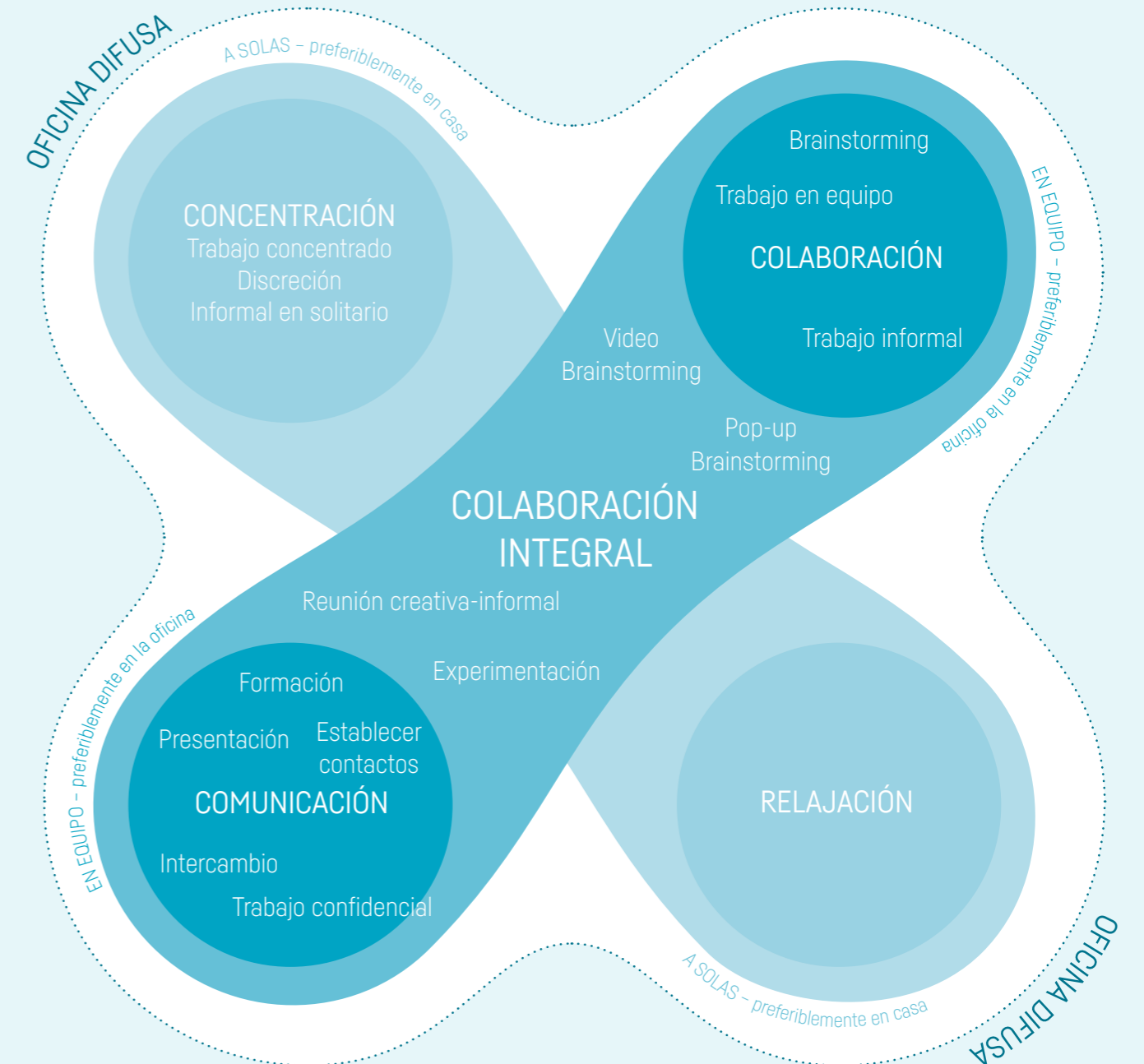
SOBRE LA OFICINA

«Pop-up Brainstorming», «Video Brainstorming», «Reunión creativa-informal» y «Experimentación».

- **Video Brainstorming:** una sesión creativa con participantes *in situ* y a distancia.
- **Pop-up Brainstorming:** una reunión creativa no planificada que suele tener lugar en un espacio no previsto normalmente para ello.
- **Reunión creativa-informal:** una reunión creativa, a menudo espontánea, que tiene lugar en entornos de trabajo informales (con sofás y sillones).
- **Experimentación:** un taller planificado y colaborativo con actividades estructuradas en fases y que dura entre un día y una semana.

Todas las modalidades de trabajo, ya sean la evolución de las definidas anteriormente o las que se acaban de describir, incluyen formas de trabajo que se producen según las características de los procesos colaborativos y creativos. Esto demuestra cómo se está produciendo la transformación de la colaboración integral, que, de hecho, ya ha cambiado el espacio de trabajo.

Diagrama:
Colaboración integral





PROCESO VISUAL

La actividad se realiza por medio de la escritura, la creación de bocetos y esquemas y el uso de herramientas visuales. El contenido se graba en superficies verticales para que todo el mundo pueda verlo y discutirlo con facilidad.

ESPACIO GRÁFICO

Para dar apoyo al proceso visual, el espacio debe estar equipado con herramientas gráficas:

- Paredes con pizarras magnéticas fijas o móviles y/o chinchetas.
- Pantallas digitales (para un brainstorming por vídeo).
- Espacio suficiente para el debate frente a las superficies verticales.



PROCESO PARTICIPATIVO

Todos participan en el proceso, la comunicación es estructurada y multidireccional. La puesta en común y el debate son fundamentales en el proceso.

ESPACIO SOCIAL

Para fomentar la participación y la comunicación, el espacio debe disponer de componentes sociales:

- Hay disponibles pizarras fijas y móviles.
- Se dispone de asientos móviles en cada zona.
- Mesas y asientos de uso libre.

PROCESO DINÁMICO

El proceso se produce por etapas. El paso de una situación a otra se realiza con rapidez y los participantes deben ser capaces de reorganizar el espacio en consecuencia.

ESPACIO FLEXIBLE

Para seguir la dinámica del proceso, el espacio debe ser adaptable:

- Mesas con ruedas y pizarras y pantallas móviles.
- Asientos fácilmente movibles y apilables.
- Los asientos, como sofás, sillones, etc., deben contar con ruedas o ser móviles.



PROCESO ABIERTO

El proceso de colaboración integral implica roles precisos pero no una jerarquía rígida: todos los miembros, ideas y opiniones son bienvenidos. Todo el mundo debe sentirse cómodo para ser creativo.

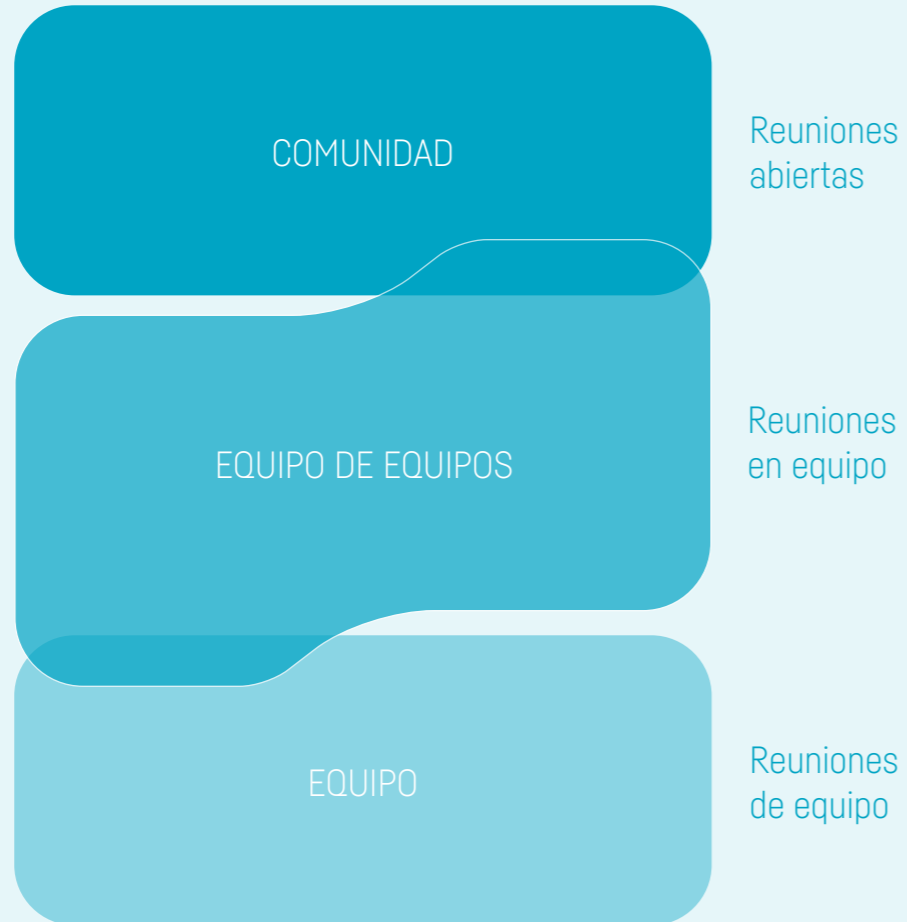
ESPACIO INFORMAL

Para fomentar la actitud adecuada en un proceso abierto, el espacio debe estar amueblado de manera informal:

- Mobiliario cómodo y no jerárquico.
- Mobiliario que fomenta el comportamiento informal.
- Colores y acabados cálidos y estimulantes para crear un ambiente acogedor y confortable.



PÚBLICO



PRIVADO

SOBRE LA OFICINA

Configurar el espacio

Para definir y comprender la estructura de la oficina, se analizaron decenas de referencias en diferentes países y culturas. Estos espacios se han diseñado en torno al aprendizaje y al proceso de colaboración. Los espacios estudiados fueron oficinas, laboratorios, bibliotecas, escuelas (desde guarderías hasta universidades), museos, centros comerciales, etc. El análisis reveló la presencia de macroespacios. Los espacios se estructuran en función de tres factores: la participación de la comunidad, el tipo de actividad que se desarrolla y la confidencialidad de los datos.

La colaboración integral implica actividades abiertas en las que participa la comunidad de la empresa, formada por empleados y personas externas (familiares de los empleados, clientes y personalidades públicas).

Se han definido tres macroespacios:

- **Comunidad:** área donde tienen lugar actividades públicas con la comunidad interna y externa. Las actividades son temporales y no están integradas en el proceso de trabajo diario. Los temas tratados no son confidenciales.

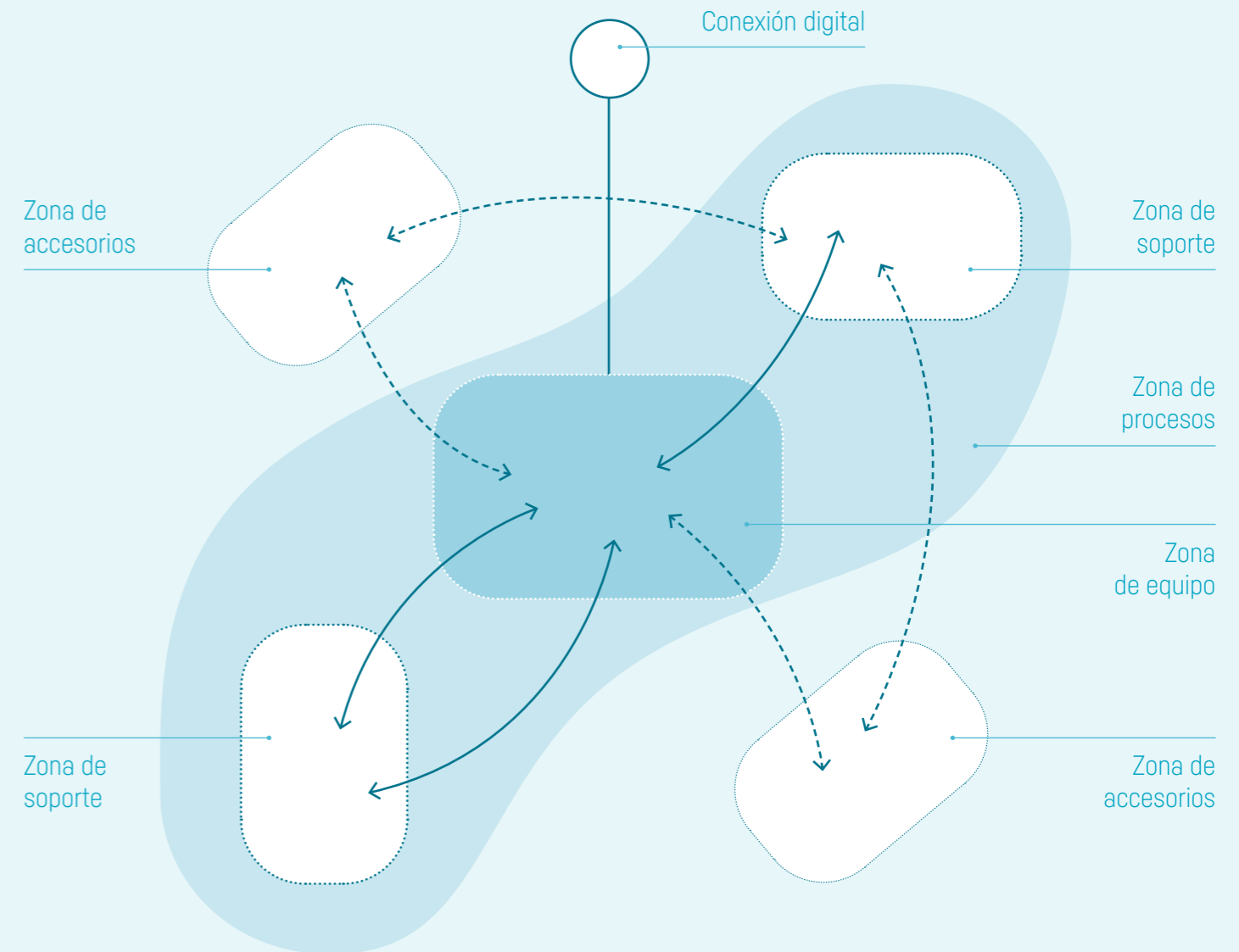
SOBRE LA OFICINA

- **Equipo de equipos:** se trata de una zona semiprivada donde se celebran reuniones entre personas pertenecientes a distintos grupos de trabajo. Las actividades son temporales y forman parte del proceso de trabajo diario. Los temas tratados son confidenciales.
- **Equipo:** es la zona más privada donde los equipos llevan a cabo sus actividades diarias. Los datos y contenidos tratados son de gran valor para la empresa y sumamente confidenciales. Esta zona también incluye espacio para actividades de taller.

Dadas las características del flujo de trabajo, es importante tener en cuenta que los espacios de estas macroáreas se diseñan en relación con los demás y no individualmente. La colaboración integral incluye fases interconectadas y requiere diferentes espacios cercanos entre sí. Estos están diseñados para una actividad principal, pero requieren otros espacios secundarios para su integración y apoyo.

Se definen seis arquetipos de espacios dentro de las áreas primarias. Algunos son conocidos en el entorno de la oficina, como las salas de reuniones; otros, como las «arenas», forman parte de la colaboración integral.

Diagrama:
Área de procesos, espacios
principales y de soporte

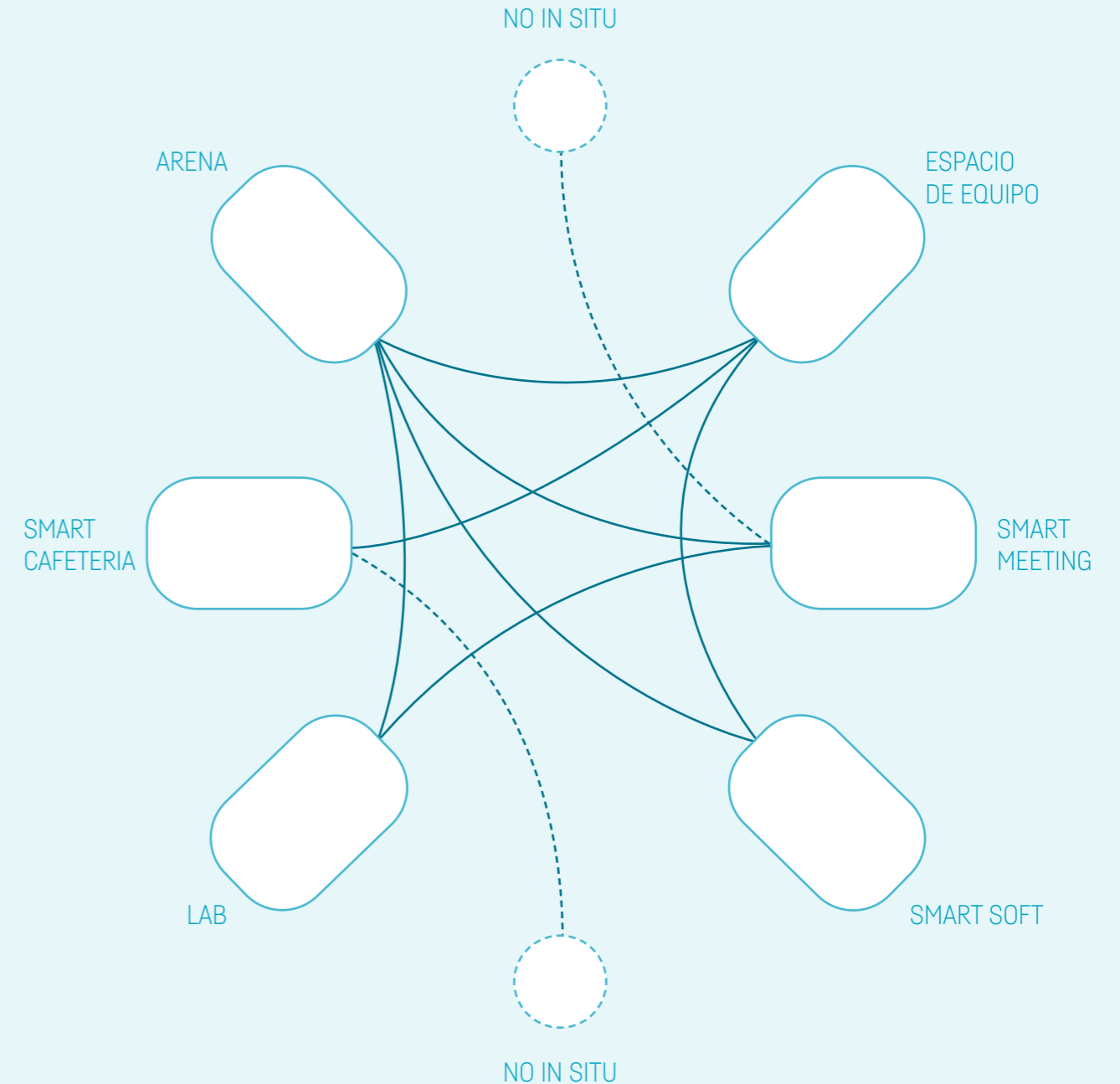


SOBRE LA OFICINA

Los seis espacios identificados son:

- **Arena:** este es el espacio para el debate público. Siempre ha formado parte de la esfera pública; hoy sigue presente en las instituciones universitarias y de investigación. Con la necesidad emergente de involucrar a la comunidad, también va apareciendo en los espacios empresariales y de oficina.
- **Smart Cafetería:** en la oficina, se trata de un lugar de socialización y trabajo informal. En el nuevo proceso, actualiza su carácter y funciones existentes. Se convierte en el espacio principal para el trabajo concentrado temporal y da apoyo a los momentos espontáneos de colaboración.
- **Smart Soft:** La zona de sofás ya presente en las oficinas se equipa para otras funciones y se convierte en «inteligente». En particular, ofrece espacio para el trabajo individual temporal y reserva zonas para la colaboración espontánea.

Diagrama:
Los seis espacios de la
Oficina colaborativa





SOBRE LA OFICINA

- **Smart Meeting:** la sala de reuniones tradicional se adapta al nuevo proceso. Cambia su enfoque, pasando de la mesa a superficies de escritura verticales con espacio para compartir y crear contenidos.
- **Espacio de equipo:** es un híbrido entre una sala de reuniones y un laboratorio. El flujo de trabajo se organiza a diario y el espacio pertenece al equipo mientras dure el desarrollo del proyecto. El espacio del equipo está equipado con todo lo necesario para llevar a cabo una tarea más larga.
- **Lab:** están presentes hoy en día en universidades y en las oficinas de colaboración. Están consagrados a los talleres. El laboratorio es un elemento importante en el proceso de colaboración, especialmente en la exploración y aplicación de soluciones.

En las siguientes páginas se ilustran los seis espacios principales y se explican sus características, los métodos de trabajo que sustentan y el mobiliario y equipamiento necesarios.

Arena

Descripción: Zona equipada con un escenario para presentaciones, una zona de asientos graduados a diferentes alturas y mesas móviles.

Funcionalidad: La arena es el espacio para el debate y las discusiones públicas. La funcionalidad de esta área se caracteriza por dos ocasiones principales. En el uso diario, la arena se utiliza como zona para presentaciones públicas, brainstormings u otras actividades de proyectos. En determinados días, la arena acoge actos y debates a los que asiste el público en general.

La arena debe disponer de mesas, asientos y equipos que puedan moverse y reconfigurarse fácilmente para permitir diferentes usos. Debe estar equipada con tecnología inteligente que permita la conectividad a distancia en todo momento.

Tiempo de utilización

Temporal

Personas

Comunidad

Privacidad

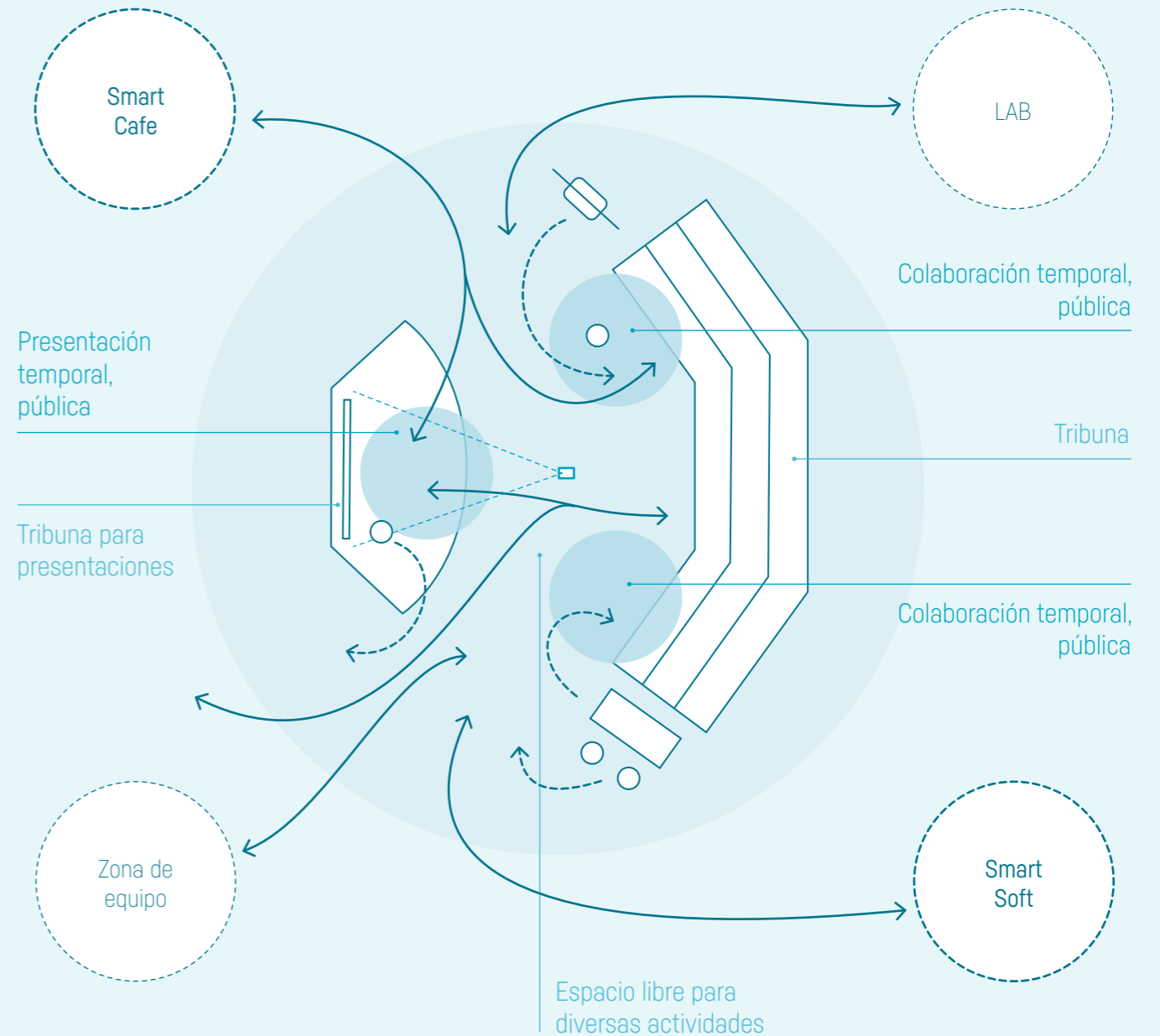
Público

Modalidad de trabajo

Establecer contactos, intercambio de ideas, formación, Pop-up Brainstorming

Mobiliario y equipamiento

Escenario, pizarras móviles, carros de transporte y pantallas, caballetes para las pizarras, asientos móviles y apilables (taburetes), mesas altas sobre ruedas



Smart Cafeteria

Descripción: zona equipada con mostradores y mesas para comidas y bebidas. También cuenta con mesas a diferentes alturas y una variedad de asientos (taburetes y sillas).

Funcionalidad: la cafetería inteligente ocupa el centro de la red funcional de la oficina y es el área social y de reunión. Hay mesas disponibles para trabajar durante cortos periodos de tiempo, así como zonas que fomentan la colaboración. La cafetería también puede acoger actos corporativos y eventos públicos para la comunidad interna.

Tiempo de utilización

Permanente

Personas

Comunidad, equipos

Privacidad

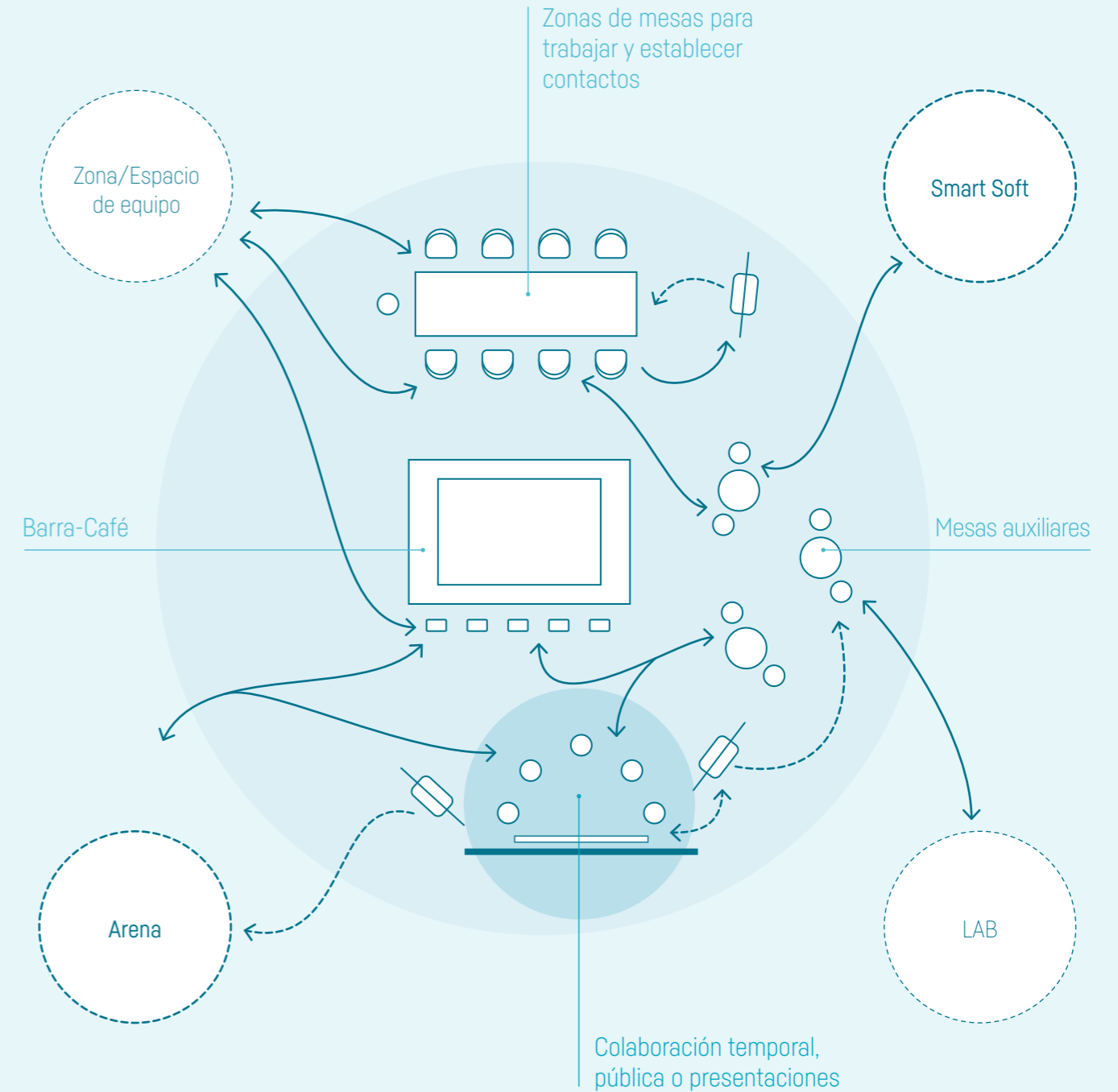
Público, semiprivado

Modalidad de trabajo

Trabajo informal, intercambio de ideas, establecer contactos, trabajo confidencial, Pop-up Brainstorming

Mobiliario y equipamiento

Mesas de servicio, mesas auxiliares con taburetes, bench con sillas de trabajo, mesas altas sobre ruedas con taburetes, pizarras en las paredes, pizarras móviles, pantallas, carros de transporte y pantallas, caballetes para las pizarras, sillas móviles y apilables (taburetes)



Smart Soft

Descripción: un espacio con muebles cómodos para el trabajo informal y la socialización. Incluye mobiliario para el trabajo temporal concentrado y equipamiento para la colaboración espontánea.

Funcionalidad: es un área que complementa otros espacios. Para algunas funciones específicas, el equipo o los individuos pueden trasladarse a esta zona durante momentos informales. Aquí pueden retirarse, realizar llamadas telefónicas/videoconferencias o trabajar solos durante cortos periodos de tiempo. La zona debe favorecer los brainstormings espontáneos y permitir que los debates generen momentos de creatividad y puesta en común (incluso para los empleados que teletrabajan).

Tiempo de utilización

Temporal

Personas

Uno o más equipos

Privacidad

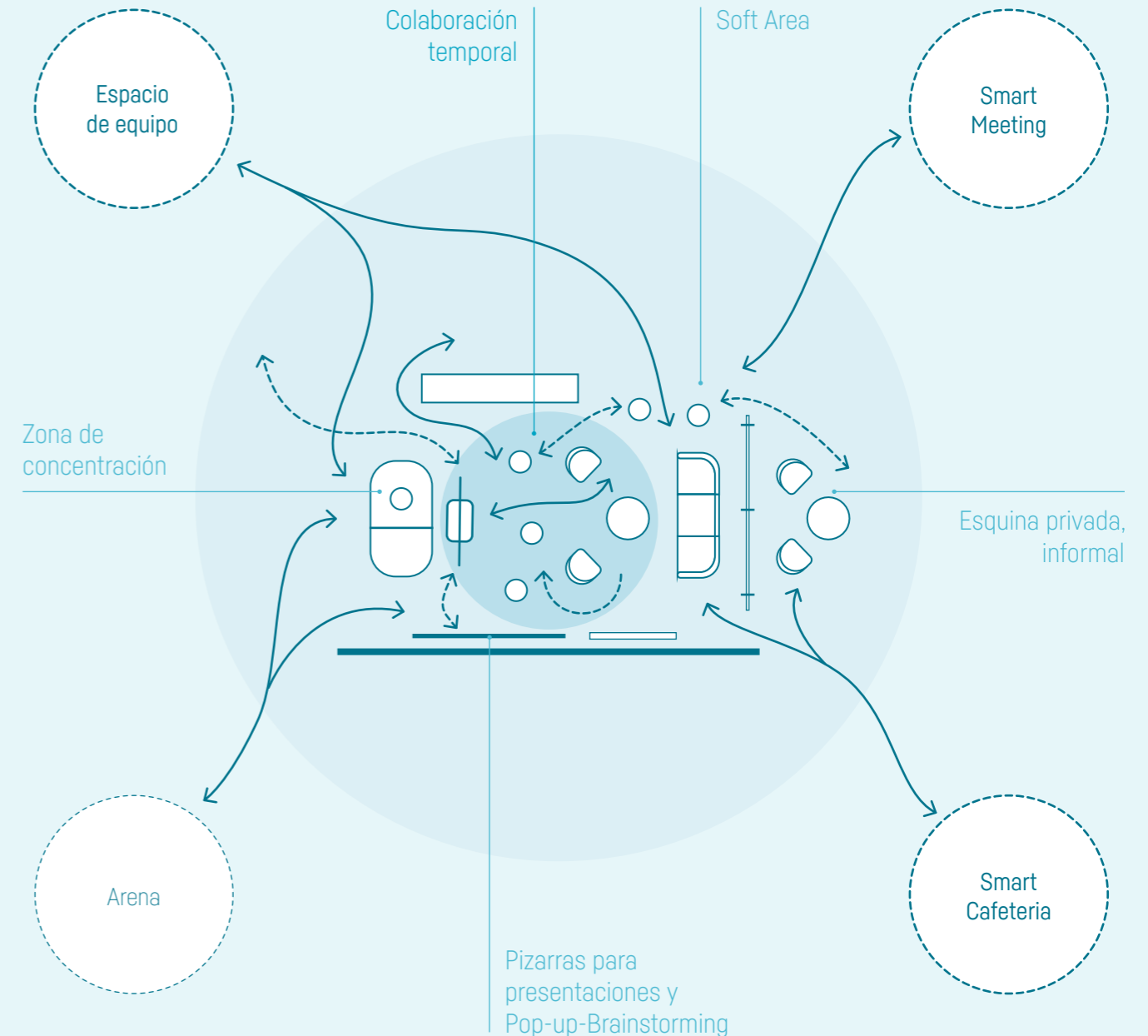
Privado

Modalidad de trabajo

Trabajo informal, establecer contactos, intercambio de ideas, trabajo confidencial, trabajo creativo-informal, Pop-up Brainstorming

Mobiliario y equipamiento

Sofás y sillones, cubículo con mesa y silla para trabajar de forma concentrada, pizarras montadas sobre la pared o móviles, pantallas móviles, carro de transporte y caballete, asientos móviles y apilables (taburete)



Smart Meeting

Descripción: salas de reuniones ampliadas para facilitar el proceso visual. Están equipadas con una variedad de muebles para apoyar las actividades participativas.

Funcionalidad: las salas de reuniones equipadas de forma inteligente mejoran la participación y la interacción dinámica durante las reuniones de grupo. La sala de reuniones debe estar preparada y diseñarse para mostrar el contenido y permitir a los miembros del grupo moverse libremente. En las sesiones creativas y presentaciones pueden participar personas no presentes físicamente, con la ayuda de soportes digitales.

Tiempo de utilización

Temporal

Personas

Equipo

Privacidad

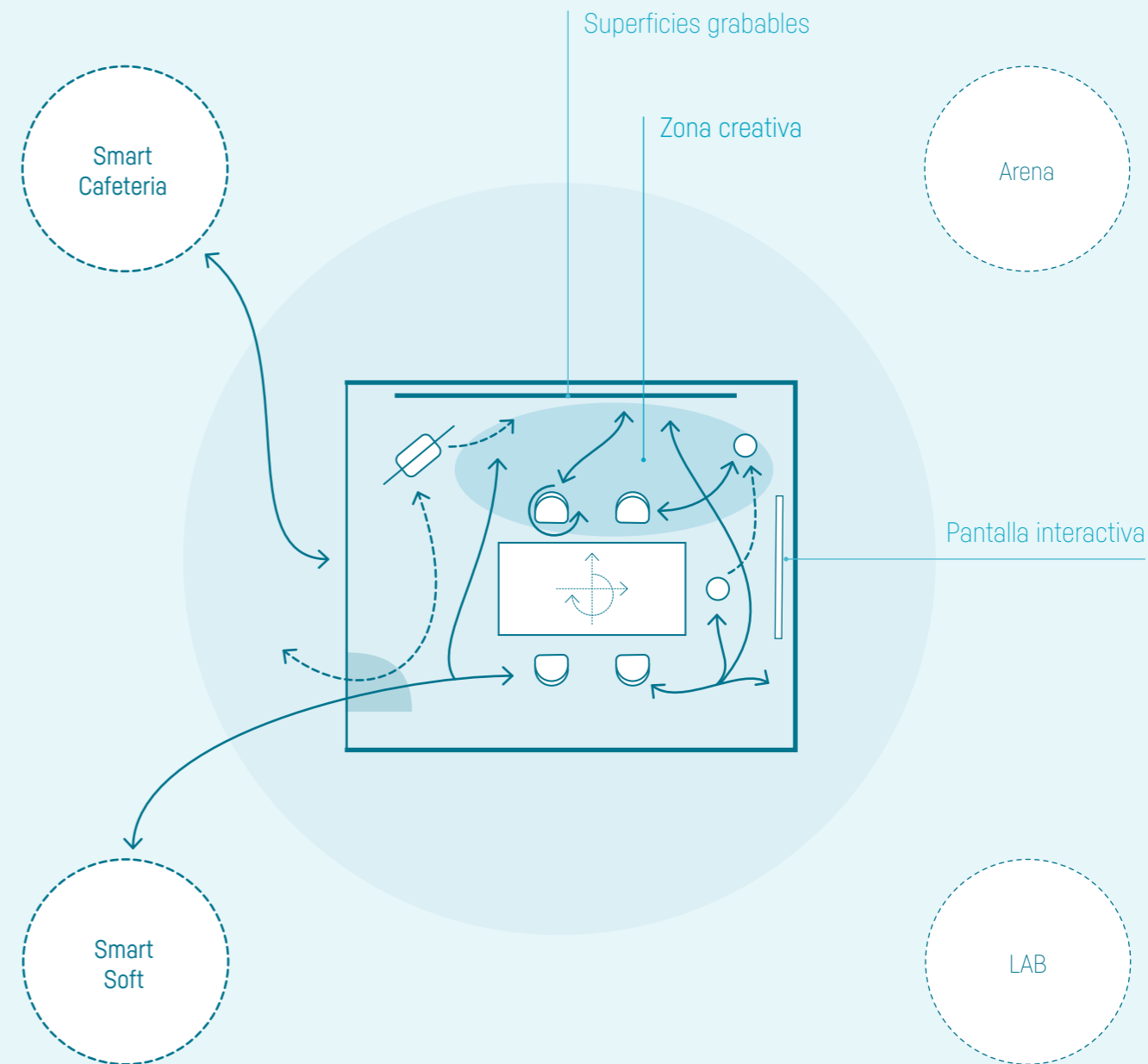
Privado

Modalidad de trabajo

Presentaciones, trabajo confidencial, formación, Brainstorming, Video Brainstorming

Mobiliario y equipamiento

Mesas sobre ruedas, sillas de trabajo temporal, pizarras montadas en la pared o móviles, pantallas (interactivas), carro de transporte y unidades móviles, sillas móviles y apilables (taburete)



Espacio de equipo

Descripción: espacios al servicio de los equipos para trabajar en proyectos determinados. Cuentan con una variedad de muebles y dispositivos que permiten al equipo trabajar de forma independiente a lo largo del día.

Funcionalidad: estas áreas apoyan el proceso de colaboración integral y las diferentes fases durante períodos de tiempo más largos. Es un espacio que permite a las personas trabajar juntas de diferentes maneras, al tiempo que fomenta los cambios regulares de postura. El espacio del equipo también contiene todos los archivos y la documentación del proyecto.

Tiempo de utilización

Permanente

Personas

Equipo

Privacidad

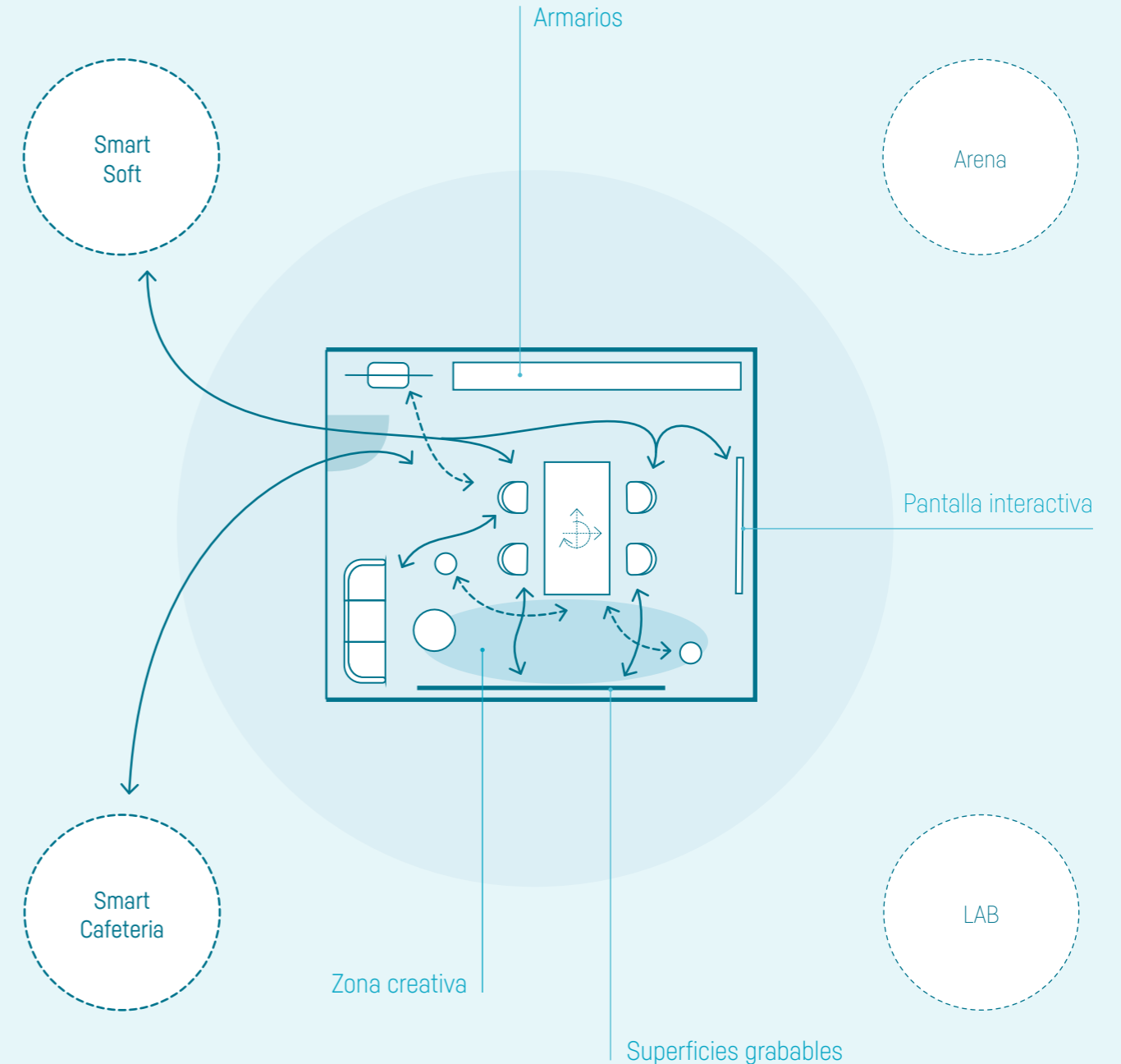
Privado

Modalidad de trabajo

Trabajo en equipo, Brainstorming, presentaciones, formación, trabajo creativo-informal, Video Brainstorming

Mobiliario y equipamiento

Mesa alta sobre ruedas, taburetes para el trabajo temporal, pizarras, pizarras móviles, pantallas de vídeo (interactiva), carros y caballetes móviles, asientos móviles y apilables (taburetes), armarios, sofá con ruedas, sillones.



SOBRE LA OFICINA

LAB

Descripción: un área caracterizada por la flexibilidad y la reconfigurabilidad, para unir las diferentes actividades estructuradas del taller.

Funcionalidad: espacios que pueden estructurarse según diferentes enfoques y procesos. Talleres que pueden implicar la participación de un número diferente de personas y tener una duración variada. El laboratorio debe permitir que las diferentes fases se puedan desarrollar dentro del espacio o reconfigurarlo, según sea necesario.

Tiempo de utilización

Temporal

Personas

Equipo

Privacidad

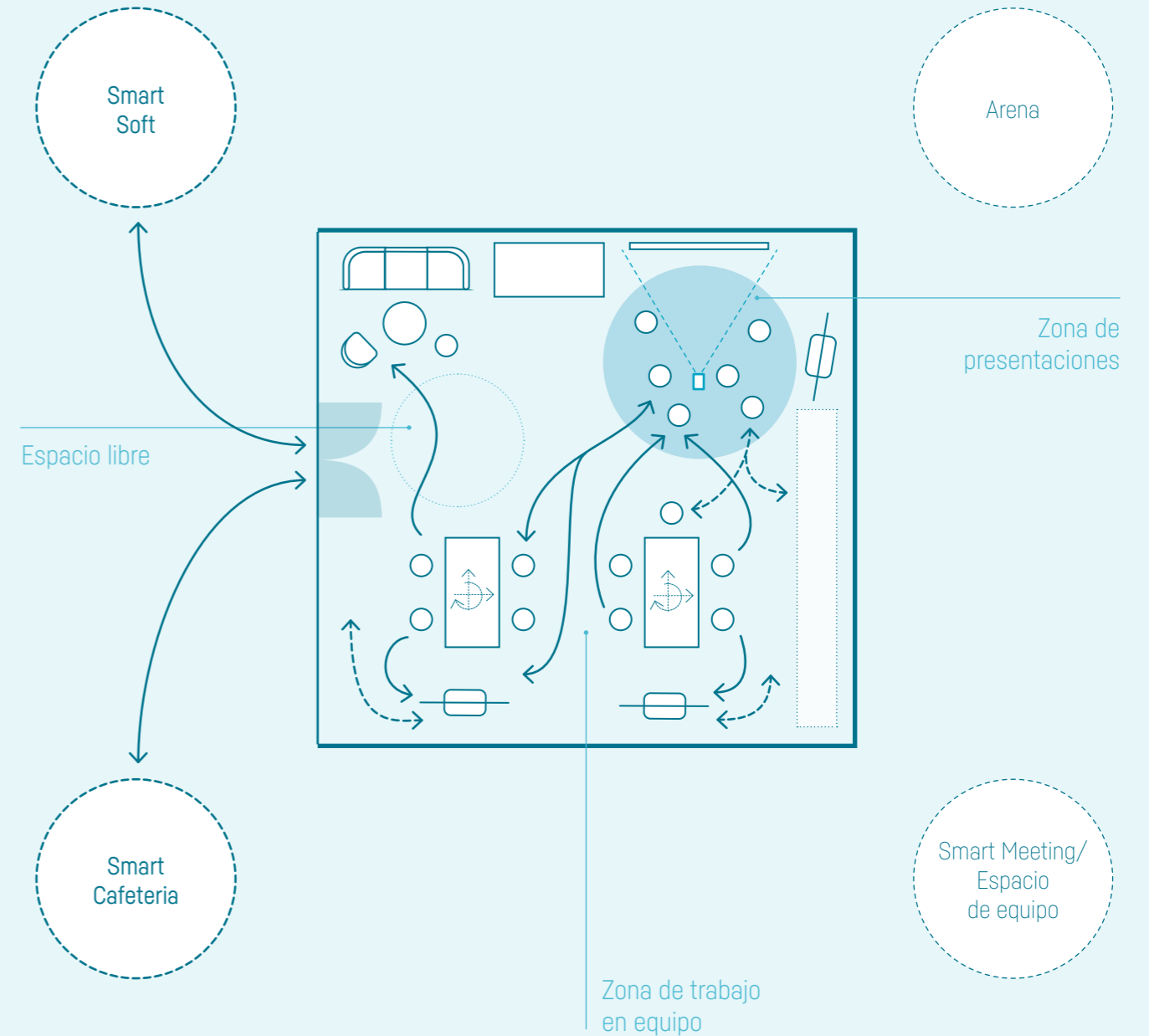
Privado

Modalidad de trabajo

Formación, Brainstorming, presentaciones, trabajo creativo-informal, Video Brainstorming, experimentación

Mobiliario y equipamiento

Mesa alta sobre ruedas, taburetes para el trabajo temporal, pizarras montadas en pared y pizarras móviles, pantallas de vídeo (interactiva), carros y caballetes móviles, asientos móviles y apilables (taburetes), armarios, sofá con ruedas, sillones.



05.

Resumen

RESUMEN

Resumen

Con los cambios tecnológicos y culturales que modifican nuestra forma de trabajar, la oficina se enfrenta a nuevos retos. Así pues, es natural que este debate se haya reavivado con la reciente tendencia a teletrabajar. Este debate tiene la limitación de considerar la oficina como espacio de trabajo, sin tomar plenamente en consideración su aspecto social.

Solo teniendo en cuenta la finalidad social de la oficina entendemos por completo su papel, que es aún más relevante en la era del trabajo inteligente. El hogar o los muchos otros lugares desde los que podemos trabajar son perfectos para las actividades que podemos hacer a solas. La oficina es el lugar ideal para reunirse, crear y crecer juntos, y llegar a un consenso sobre un objetivo común. Es el lugar donde podemos expresar la dimensión física de una nueva forma de trabajar juntos: la colaboración integral.

Esto nos lleva a constatar que no estamos ante el declive de la oficina. Es más bien la transformación de un lugar al que íbamos a trabajar en un espacio donde vamos a colaborar. Un escenario en el que todos tienen la libertad de expresar su creatividad y crecer aprendiendo de la interacción con los demás, en beneficio propio y de la empresa.



sedus

Copyright fotos:
Sedus Media Center

Gráficos, contenido y concepto:

PIERANDREI ASSOCIATI

En colaboración con PACO DESIGN COLLABORATIVE

Milán, Italia

+39 0258319844

info@pierandreiasociati.it

www.pierandreiasociati.it

Publicado por:

SEDUS STOLL AG

Dogern, Alemania

+49 (77 51) 84-0

sedus@sedus.com

www.sedus.com

