

# Optimización del entorno laboral: potenciando la utilización de los terceros espacios

**Miguel González-Mohino Sánchez** (autor de contacto)

*Profesor ayudante doctor de Organización de Empresas.*

*Universidad de Sevilla (España)*

[mgonzalezmohino@us.es](mailto:mgonzalezmohino@us.es) | <https://orcid.org/0000-0003-0849-276X>

**Mario Javier Donate Manzanares**

*Profesor titular de universidad de Organización de Empresas.*

*Universidad de Castilla-La Mancha (España)*

[mariojavier.donate@uclm.es](mailto:mariojavier.donate@uclm.es) | <https://orcid.org/0000-0003-4087-2535>

**Luis Javier Cabeza Ramírez**

*Profesor ayudante doctor de Organización de Empresas.*

*Universidad de Córdoba (España)*

[r62caral@uco.es](mailto:r62caral@uco.es) | <https://orcid.org/0000-0002-5603-2365>



Este trabajo ha obtenido el **Premio Estudios Financieros 2024** en la modalidad de Recursos Humanos.

El jurado ha estado compuesto por: doña Ana María Calles Doñate, doña Gloria Castaño Collado, doña Natalia Grijalba Alcalde, don Alfredo Rodríguez Muñoz y don Jesús Torres Mateos.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato.

## Extracto

El mundo laboral contemporáneo, caracterizado por su ritmo acelerado, requiere esfuerzos continuos para potenciar tanto la productividad como la creatividad del personal laboral. En este contexto, el presente artículo examina el impacto de los denominados «terceros espacios», entornos que se encuentran en un punto intermedio entre el hogar y la oficina, y que fomentan la colaboración y la innovación. A través de un cuestionario y un análisis cualitativo comparativo de conjuntos difusos fsQCA, se investiga cómo estos espacios informales inciden en la comunicación, la creatividad y la eficacia laboral. Los resultados ponen de manifiesto la importancia de la disponibilidad de recursos, el confort del entorno y la promoción de la colaboración para aprovechar al máximo estas áreas. Este estudio proporciona una comprensión detallada de los terceros espacios y su potencial para estimular la innovación y el crecimiento económico en diversos sectores y comunidades.

**Palabras clave:** terceros espacios; comunicación; creatividad; colaboración; comodidad; entorno laboral; fsQCA.

Recibido: 03-05-2024 / Aceptado: 06-09-2024 / Publicado: 07-11-2024

**Cómo citar:** González-Mohino Sánchez, M., Donate Manzanares, M. J. y Cabeza Ramírez, L. J. (2024). Optimización del entorno laboral: potenciando la utilización de los terceros espacios. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 483, 153-183. <https://doi.org/10.51302/rtss.2024.22195>



# Workplace optimization: enhancing the utilization of third spaces

**Miguel González-Mohino Sánchez** (contributing author)

*Lecturer in Business Organisation.*

*University of Sevilla (Spain)*

[mgonzalezmohino@us.es](mailto:mgonzalezmohino@us.es) | <https://orcid.org/0000-0003-0849-276X>

**Mario Javier Donate Manzanares**

*Senior lecturer in Business Organisation.*

*University of Castilla-La Mancha (Spain)*

[mariojavier.donate@uclm.es](mailto:mariojavier.donate@uclm.es) | <https://orcid.org/0000-0003-4087-2535>

**Luis Javier Cabeza Ramírez**

*Lecturer in Business Organisation.*

*University of Córdoba (Spain)*

[r62caral@uco.es](mailto:r62caral@uco.es) | <https://orcid.org/0000-0002-5603-2365>

This paper has won the **Financial Studies 2024 Award** in the Human Resources category.

The jury members were: Mrs. Ana María Calles Doñate, Mrs. Gloria Castaño Collado, Mrs. Natalia Grijalba Alcalde, Mr. Alfredo Rodríguez Muñoz and Mr. Jesús Torres Mateos.

The entries are submitted under a pseudonym and the selection process guarantees the anonymity.

## Abstract

The contemporary work environment, characterized by its fast-paced nature, demands continuous efforts to enhance both productivity and creativity among workers. In this context, this article examines the impact of the so-called "third spaces", environments that lie in an intermediate point between home and office, fostering collaboration and innovation. Through a survey and a qualitative comparative analysis of fuzzy sets (fsQCA), it investigates how these informal spaces influence communication, creativity, and work effectiveness. The results underscore the importance of resource availability, environmental comfort, and the promotion of collaboration to fully leverage these areas. This study provides a detailed understanding of third spaces and their potential to stimulate innovation and economic growth across various sectors and communities.

**Keywords:** third spaces; communication; creativity; collaboration; comfort; work environment; fsQCA.

Received: 03-05-2024 / Accepted: 06-09-2024 / Published: 07-11-2024

**Citation:** González-Mohino Sánchez, M., Donate Manzanares, M. J. y Cabeza Ramírez, L. J. (2024). Workplace optimization: enhancing the utilization of third spaces. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 483, 153-183. <https://doi.org/10.51302/rtss.2024.22195>



## Sumario

1. Introducción
  2. Marco teórico
    - 2.1. Los espacios convencionales de trabajo y nuevos horizontes
    - 2.2. Los terceros espacios: concepto y características
    - 2.3. El modelo SECI y los terceros espacios: fomentando la colaboración y la innovación más allá de los límites tradicionales
  3. Planteamiento del estudio
    - 3.1. Los terceros espacios para la comunicación y colaboración
    - 3.2. La disponibilidad de recursos y comodidades en los terceros espacios
    - 3.3. Los terceros espacios para la creatividad
  4. Metodología
    - 4.1. Administración de encuestas, muestra y recopilación de datos
    - 4.2. Análisis cualitativo comparativo de conjuntos difusos
    - 4.3. Calibración
  5. Resultados
    - 5.1. Análisis de condiciones necesarias
    - 5.2. Análisis de condiciones suficientes
    - 5.3. Evaluación de soluciones
  6. Discusión de resultados
  7. Conclusiones
    - 7.1. Implicaciones prácticas
    - 7.2. Limitaciones y líneas futuras de investigación
- Referencias bibliográficas

## 1. Introducción

En el mundo laboral actual, las empresas buscan que su personal laboral alcance mayores cotas de productividad y creatividad para obtener mayores resultados en sus vertientes económica, social y medioambiental. En el entorno laboral actual, el 87 % del personal dedica una parte significativa de su jornada a actividades fuera de su lugar habitual de trabajo (Steelcase, 2023). Estas salidas a los conocidos como «espacios informales» ofrecen al personal la oportunidad de socializar, colaborar y concentrarse en un entorno más relajado y flexible. Desde cafeterías hasta jardines, estos espacios se han convertido en lugares clave para fomentar la interacción espontánea y el trabajo en equipo. Sin embargo, una encuesta realizada por Steelcase (2021) revela que muchas empresas carecen de estos espacios, donde un 47 % de los empleados y empleadas informan que no pueden acceder a ellos cuando los necesitan o que, simplemente, no existen.

El término «tercer espacio» nos introduce en una nueva forma de concebir el entorno laboral y social. Estos espacios, que no encajan completamente en la categoría de oficina, se definen por su carácter colaborativo y su capacidad para fomentar el intercambio de conocimientos y habilidades (Demoulin, 2019). Desde los populares espacios de *coworking* hasta los innovadores *fab-labs*<sup>1</sup> y *hackerspaces*<sup>2</sup>, cada uno con su enfoque único, encontramos los terceros espacios, que ofrecen un entorno propicio para la experimentación, la colaboración y la creación. Mediante experiencias como la integración del trabajo con una microgranja urbana, o la creación de espacios donde los miembros comparten conocimientos y herramientas, exploramos la diversidad y vitalidad de este fenómeno en constante crecimiento (Demoulin, 2019).

---

<sup>1</sup> Un *fab-lab*, abreviatura de laboratorio de fabricación, constituye un espacio dedicado a la fabricación digital accesible a nivel personal o comunitario. Aquí, se materializan objetos físicos mediante el uso de maquinaria controlada por computadoras. A diferencia de las grandes instalaciones industriales, los *fab-labs* se caracterizan por su tamaño más reducido y su enfoque centrado en la participación y colaboración dentro de la comunidad. Estos espacios fomentan la creatividad y la innovación al proporcionar acceso a herramientas y tecnologías de fabricación avanzadas, brindando así oportunidades para la experimentación y el aprendizaje práctico en diversos campos como la ingeniería, el diseño y la creación artística.

<sup>2</sup> Un *hack-lab*, también conocido como *hackspace* o *hackerspace*, es un espacio físico destinado al encuentro, la socialización y la colaboración entre individuos interesados en diversas disciplinas como la ciencia, las nuevas tecnologías, las artes digitales o electrónicas, así como en temas afines o relacionados con estos campos. Es un lugar donde el personal puede compartir conocimientos, explorar proyectos creativos y colaborar en la creación de nuevas ideas y tecnologías mediante el intercambio de habilidades y experiencias.

Sin embargo, a pesar de su creciente popularidad, los terceros espacios enfrentan desafíos en términos de financiación y reconocimiento institucional. La implicación de los Gobiernos locales y las autoridades contribuyen a la sostenibilidad y a su integración en políticas más amplias de promoción del emprendimiento y la innovación. A medida que este fenómeno continúa expandiéndose por todo el mundo, es fundamental reconocer su potencial como motor de cambio y crecimiento económico.

El objetivo principal del artículo es ofrecer una comprensión exhaustiva de los terceros espacios, abarcando desde su definición y características hasta su utilización en el entorno laboral. Este objetivo se sustenta en evidencia empírica y metodológica. Para lograrlo, se examinarán la comunicación-colaboración, la disponibilidad de recursos y la creatividad como elementos clave para la utilización efectiva de estos espacios.

El artículo comienza por establecer un marco teórico que introduce el concepto de terceros espacios, discute sus características, evolución y beneficios percibidos por el personal laboral. Se examina cómo estos espacios facilitan la comunicación y colaboración, así como su impacto en la creatividad. También se aborda la importancia de la disponibilidad de recursos y comodidades en estos espacios. La metodología describe el enfoque de investigación, incluyendo encuestas y análisis de datos, mientras que los resultados presentan hallazgos sobre las condiciones necesarias y suficientes para la utilización efectiva de terceros espacios en entornos laborales.

## 2. Marco teórico

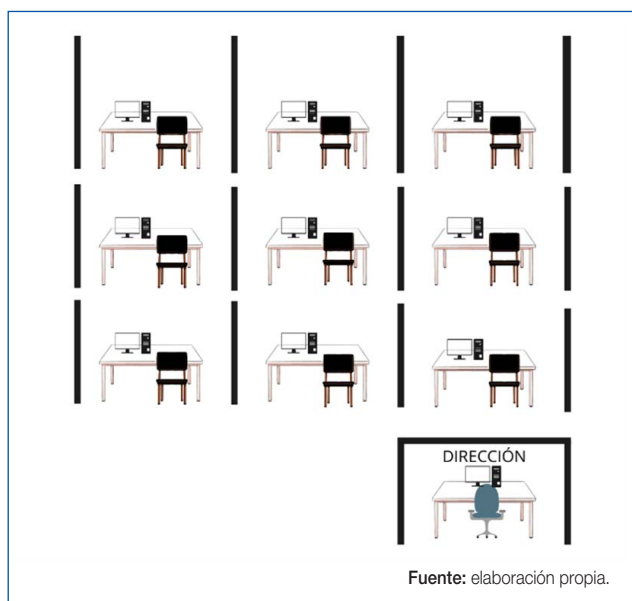
### 2.1. Los espacios convencionales de trabajo y nuevos horizontes

Los espacios de trabajo convencionales, a menudo caracterizados por su estructura jerárquica y la asignación de espacios fijos para el personal, han sido durante mucho tiempo el estándar en el entorno laboral (véase imagen 1). En estas configuraciones, el personal laboral suele trabajar en horarios predefinidos, con comunicación y colaboración que se produce principalmente de manera presencial y directa. La dirección suele supervisar de cerca las actividades y proyectos, brindando orientación y *feedback* de manera regular.

A pesar de su larga historia y su arraigo en muchas organizaciones, los espacios de trabajo convencionales han enfrentado críticas y desafíos en los últimos años (Berbegal Mirabent, 2021). La rigidez de su estructura puede limitar la creatividad y la innovación al imponer barreras a la colaboración espontánea y a la libre circulación de ideas. Además, la naturaleza estática de estos entornos puede no ser adecuada para las demandas cambiantes de la fuerza laboral moderna, que valora la flexibilidad y la movilidad.

En respuesta a estas limitaciones percibidas, ha habido un aumento en la exploración de modelos alternativos de trabajo y espacios laborales. Es fundamental reconocer que, en la actualidad, el entorno laboral está experimentando cambios significativos impulsados por la digitalización y la adopción de nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo o trabajo remoto (Vayre, 2022). Estas transformaciones están desafiando los modelos tradicionales de organización y gestión de equipos. La dirección debe adaptarse a estas nuevas dinámicas, encontrando formas efectivas de supervisar y apoyar a sus equipos a distancia. Esto puede requerir el desarrollo de habilidades de liderazgo digital, así como la implementación de nuevas estrategias de comunicación y gestión del rendimiento.

Imagen 1. Modelo tradicional de oficinas



Esto ha llevado al surgimiento de tendencias como el trabajo remoto, donde el personal laboral pueda realizar sus tareas desde ubicaciones fuera de la oficina central, y los espacios de *coworking*, que ofrecen entornos compartidos donde profesionales de diferentes empresas pueden trabajar juntos en un ambiente más colaborativo y flexible. Recientemente encontramos los llamados terceros espacios, que veremos a continuación.

## 2.2. Los terceros espacios: concepto y características

El término «terceros espacios» se refiere a entornos físicos que no son ni el hogar (primer espacio) ni el lugar de trabajo o estudio (segundo espacio), sino que funcionan como espacios

públicos donde las personas pueden reunirse, socializar, trabajar, estudiar o simplemente pasar el tiempo de manera informal. Se trata de un espacio intermedio entre el «lugar de trabajo» y el «lugar de encuentro». Estos espacios suelen tener una atmósfera más relajada y pueden incluir cafeterías, bibliotecas, parques, centros comunitarios, clubes, entre otros.

Profundizando en el concepto de los «terceros espacios», vemos que autores como Edward Soja (2008) y Bhandari (2022) lo definen como más que un simple lugar físico, es un espacio mental, una categorización precisa de la experiencia de quienes viven en las modernas ciudades, pero no son originarios de ellas. Para ellos, su espacio mental no pertenece ni al lugar de origen ni al de acogida, sino a un tercer espacio, una amalgama de ambos y otras circunstancias. Esta idea, menos explorada, resalta el potencial de la ciudad como un tercer espacio mental, donde los individuos se exponen a lo inesperado y tienen la oportunidad de interactuar con otros diferentes, volviéndose menos extraños.

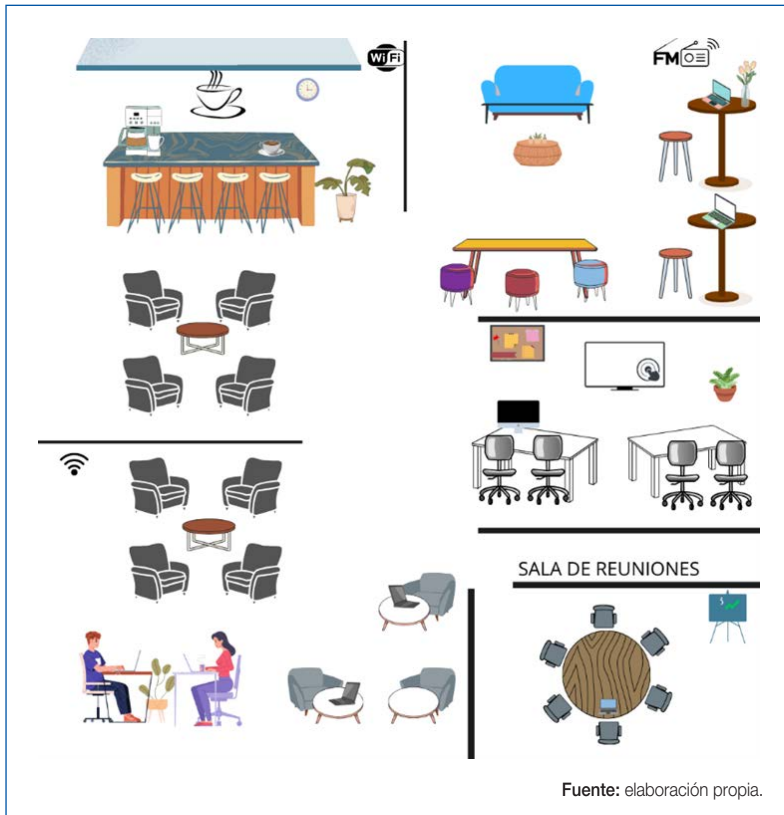
Los terceros espacios desempeñan un papel importante en la vida social y cultural de las comunidades, ya que ofrecen un lugar neutral y accesible donde las personas pueden interactuar fuera de sus entornos habituales. Estos lugares fomentan la interacción social, la creatividad, el intercambio de ideas y la construcción de redes sociales.

Algunas características comunes de los terceros espacios incluyen: la accesibilidad, un ambiente acogedor, una amplia gama de actividades, la comodidad y la flexibilidad. En primer lugar, la accesibilidad. Estos espacios suelen estar abiertos al público y son accesibles para una amplia gama de personas, independientemente de su estatus socioeconómico o afiliación. Además, destacan por su ambiente acogedor. Los terceros espacios suelen ofrecer un ambiente confortable que invita a la relajación y la interacción social, lo que los convierte en lugares agradables para trabajar o socializar. Otra característica es la variedad de actividades. Estos espacios pueden ofrecer una amplia gama de actividades, como reuniones informales, eventos culturales, programas educativos, talleres, entre otros, lo que los convierte en centros de actividad y creatividad.

Asimismo, suelen proporcionar facilidades básicas. Los terceros espacios suelen contar con comodidades como asientos confortables, conexión wifi, acceso a bebidas y alimentos, entre otros servicios, para garantizar la comodidad y la conveniencia de quienes los utilizan. Por último, la flexibilidad es una característica clave. Estos espacios suelen ser flexibles en términos de uso del espacio, permitiendo a las personas adaptarlos a sus necesidades y preferencias, lo que los convierte en entornos versátiles y adaptables a diferentes usos y actividades.

Los terceros espacios han ganado relevancia en la era digital, ya que también pueden incluir plataformas en línea como foros de discusión, grupos de redes sociales o salas de chat que sirven como lugares virtuales para la interacción social y el intercambio de ideas. Además, estos lugares ofrecen opciones para el esparcimiento, con cafés, bares y cocinas compartidas, fomentando así la interacción social y el intercambio de ideas en un ambiente acogedor y culturalmente enriquecedor (véase imagen 2).

Imagen 2. Propuesta de terceros espacios

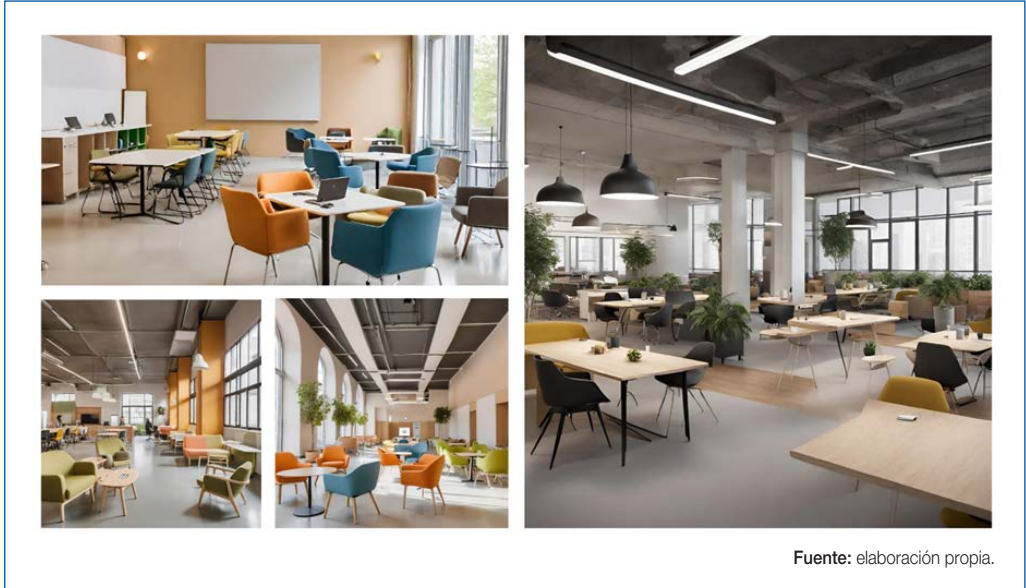


La plantilla de la empresa u organización utiliza estos espacios informales principalmente para llevar a cabo reuniones rápidas y relajadas, socializar con el resto del personal y buscar privacidad para concentrarse en su trabajo. Los beneficios percibidos incluyen romper la monotonía, crear confianza entre el personal y mejorar el bienestar emocional y cognitivo al tener mayor control sobre su entorno laboral. Para que estos espacios sean efectivos, es crucial que estén bien equipados con tecnología para compartir información, acceso a la electricidad y pizarras para tomar notas. Además, deben fomentar diferentes posturas y proyectar un ambiente inspirador y versátil (véase imagen 3).

Aunque los espacios informales son altamente valorados, aún hay margen para mejorarlos. Las personas trabajadoras cada vez desean una mayor conexión con la naturaleza, una mejora en la interacción informal con el personal, mayor privacidad acústica y visual, y una mayor ergonomía. La generación *millennial*, con su enfoque tecnológico y su necesidad de creatividad, ha contribuido al crecimiento de estos espacios, junto con la transformación digital y la democratización del diseño del espacio de trabajo.



Imagen 3. Diseños de terceros espacios



Fuente: elaboración propia.

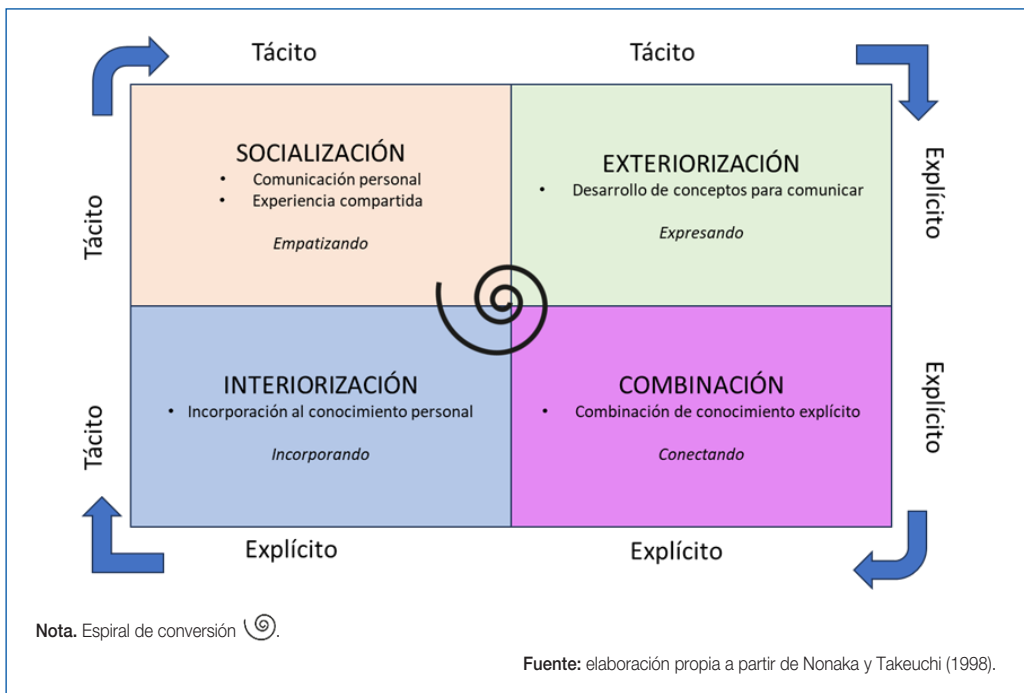
Los «terceros espacios» han surgido como refugios acogedores para quienes buscan escapar del bullicio de la oficina y encontrar inspiración en entornos alternativos. Según un informe de 2018, existen aproximadamente 1.800 «terceros espacios» en Francia, evidenciando un crecimiento significativo en este sector. A nivel mundial, en 2017, se registraron más de 10.000 espacios de cotrabajo en todo el mundo, con una membresía total que superaba el millón. Se proyectaba que esta cifra aumentaría a 1,7 millones para principios de 2019, señalando un fenómeno en expansión. La región de Asia-Pacífico y la India lideran en cantidad de terceros espacios, con más de 4.000, seguidas por los Estados Unidos, con alrededor de 3.200, y Europa, con aproximadamente 3.000. Esta distribución geográfica refleja la amplia adopción de esta tendencia en diferentes partes del mundo (Demoulin, 2019).

### 2.3. El modelo SECI y los terceros espacios: fomentando la colaboración y la innovación más allá de los límites tradicionales

El modelo SECI, desarrollado por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi en la década de los noventa, es una teoría fundamental en la gestión del conocimiento que explora cómo se crea, se comparte y se gestiona el conocimiento dentro de las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1998). El término «SECI» representa las cuatro formas de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización (véase imagen 4) (Nonaka, 1998):

- **Socialización.** En esta etapa, el conocimiento tácito se comparte a través de la experiencia compartida y la observación. Los individuos internalizan el conocimiento de otros mediante interacciones informales. Por ejemplo, cuando un experto transmite conocimiento práctico a un aprendiz mediante la observación y la imitación.
- **Externalización.** En esta fase, el conocimiento tácito se convierte en explícito a través de la articulación y la comunicación. Se expresa y codifica en formas comprensibles para otros, como símbolos o modelos conceptuales. Por ejemplo, cuando un equipo crea un modelo conceptual para comunicar ideas complejas.
- **Combinación.** Aquí, el conocimiento explícito se combina y sintetiza para crear nuevo conocimiento. La información se integra para generar nuevas ideas o productos. Por ejemplo, cuando se combinan datos y análisis para tomar decisiones estratégicas.
- **Internalización.** En la fase final, el conocimiento explícito se internaliza nuevamente en conocimiento tácito a través de la experiencia y la práctica. Las personas asimilan y aplican el conocimiento en su trabajo diario, contribuyendo así a la creación de nuevos conocimientos. Por ejemplo, cuando la plantilla laboral aprende nuevas habilidades a través de la formación y las aplica en situaciones reales de trabajo.

Imagen 4. Modelo SECI



El modelo SECI de Nonaka y Takeuchi podría ser especialmente relevante para los conocidos como «terceros espacios» debido a su naturaleza de fomentar la interacción social, la colaboración y la creación de conocimiento compartido en entornos fuera de los tradicionales lugares de trabajo o estudio. En primer lugar, la socialización y la externalización son aspectos clave en los terceros espacios. En estas etapas, las personas pueden compartir sus experiencias y conocimientos de manera informal, lo que facilita la socialización del conocimiento tácito. Además, el ambiente relajado favorece la externalización del conocimiento, donde las conversaciones informales y los debates pueden llevar a la expresión y comunicación de ideas de manera más fluida. En segundo lugar, la combinación de conocimiento explícito es una dinámica natural en estos entornos. Al reunir a personas con diferentes experiencias y habilidades, los terceros espacios se convierten en lugares propicios para fusionar ideas y conocimientos en proyectos interdisciplinarios. Esto puede conducir a la generación de nuevas soluciones y enfoques innovadores. Finalmente, la internalización del conocimiento también ocurre en los terceros espacios. En este punto, los individuos tienen la oportunidad de poner en práctica nuevas ideas y habilidades de manera directa, lo que contribuye a la asimilación y aplicación del conocimiento en su trabajo o actividades diarias.

### 3. Planteamiento del estudio

#### 3.1. Los terceros espacios para la comunicación y colaboración

Una colaboración efectiva durante la etapa inicial de un proyecto conducirá a menos problemas durante las etapas posteriores, más complejas, de diseño y construcción (Garber, 2014). La colaboración con enfoques de resolución de problemas múltiples puede alinear las opiniones de diferentes partes interesadas hacia una base común que pueda resultar más óptimamente en valiosos conocimientos del proyecto (Yu *et al.*, 2022). Kim *et al.* (2020) señalan que los servicios de redes sociales pueden aumentar la clarificación de ideas y el intercambio de información para apoyar la colaboración activa. Combrinck y Porter (2021) encontraron que las etapas iniciales del diseño se benefician directamente de la colaboración entre las personas trabajadoras. Se ha enfatizado que las modalidades digitales y la colaboración afectan la calidad, eficiencia y precisión del diseño. Los entornos de colaboración facilitan una mayor eficiencia en tiempo y costes, y se han vuelto cada vez más relevantes (Yu *et al.*, 2022).

Un entorno que facilite la comunicación efectiva y la colaboración entre el personal favorecerá su utilización. Además, tendrá un impacto positivo en su desempeño laboral. Cuando el personal tiene la oportunidad de comunicarse abierta y libremente con sus compañeras y compañeros, así como de colaborar estrechamente en proyectos y tareas, se crea un sentido de comunidad y pertenencia en el lugar de trabajo (Ansio *et al.*, 2020). Esta conexión

con el resto de los compañeros y compañeras no solo mejora la moral y el compromiso del personal, sino que también promueve la creatividad, la resolución de problemas y la innovación. Además, al proporcionar un entorno donde las ideas pueden fluir sin obstáculos y donde se pueden compartir conocimientos y experiencias, se fomenta un ambiente de aprendizaje continuo y crecimiento profesional. En última instancia, esto se traduce en un aumento en la eficiencia, la calidad del trabajo y el logro de los objetivos organizacionales. Con base en lo anterior se establece la siguiente proposición:

P<sub>1</sub>: «La percepción de que los terceros espacios son lugares propicios para la comunicación y la colaboración está positivamente relacionada con la frecuencia de su utilización».

### 3.2. La disponibilidad de recursos y comodidades en los terceros espacios

La organización del entorno laboral desempeña un papel fundamental en la configuración de los terceros espacios, creando entornos laborales y sociales que promueven la comodidad y la eficiencia. Desde el mobiliario hasta la iluminación, cada elemento contribuye a una disposición estratégica que mejora la experiencia tanto del personal como de la clientela (Actiu, 2023).

En un mundo dinámico y compartido, la búsqueda de comodidad, tranquilidad y privacidad se vuelve cada vez más importante. Por ello, contar con soluciones innovadoras, como mobiliario modular y tecnología integrada, ofrece un valor añadido a las empresas y permite a las personas mejorar su bienestar físico y emocional (Cruz y Pombo, 2023). Según Actiu (2023), las cabinas acústicas son una respuesta eficaz para resolver las necesidades de privacidad en entornos compartidos, como los terceros espacios. Además, la armonía y la estética son aspectos clave en su diseño, generando ambientes visualmente atractivos y acogedores que promueven el bienestar de quienes los ocupan. Las líneas limpias y las formas redondeadas son elementos fundamentales en el diseño contemporáneo de estos espacios, creando ambientes equilibrados y armoniosos que destacan por su belleza y ligereza. Esta tendencia hacia un diseño orgánico y fluido se espera que continúe creciendo en el futuro.

La disponibilidad de recursos puede incluir desde herramientas de trabajo adecuadas, tecnología funcional, mobiliario ergonómico, hasta suministros de oficina necesarios para realizar las actividades laborales de manera eficiente. Por otro lado, las comodidades pueden abarcar aspectos como un entorno físico agradable, áreas de descanso cómodas, servicios de cafetería, instalaciones sanitarias adecuadas, entre otros. Cuando el personal empleado percibe que tiene acceso a estos recursos y comodidades en su lugar de trabajo, se siente valorado y apoyado por la organización (Valcour *et al.*, 2011). Esto puede aumentar su satisfacción laboral, su compromiso con la empresa y su productividad. Además, la presencia

de recursos y comodidades adecuadas puede influir en la percepción de la plantilla laboral sobre la calidad de su entorno laboral, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en su actitud hacia el trabajo y su disposición para utilizar activamente el espacio disponible. De este modo se plantea la siguiente proposición:

P<sub>2</sub>: «La percepción de comodidad y disponibilidad de recursos está positivamente relacionada con la frecuencia de utilización de terceros espacios».

### 3.3. Los terceros espacios para la creatividad

Los terceros espacios desempeñan un papel decisivo en el fomento de la creatividad al proporcionar un entorno estimulante y colaborativo donde el personal de plantilla puede converger, las ideas pueden fluir y la innovación puede prosperar. Son catalizadores de creatividad y motores de cambio, impulsando el progreso y la excelencia en una amplia gama de disciplinas y campos de estudio. En estos lugares de encuentro e intercambio, la creatividad se convierte en una fuerza impulsora que trasciende las limitaciones convencionales (Caccamo, 2020). La atmósfera dinámica y estimulante de los terceros espacios propicia la incubación de ideas innovadoras y la colaboración interdisciplinaria. Desde cafeterías hasta salas de reunión, estos espacios brindan un refugio donde el personal puede alejarse de las rutinas diarias y explorar nuevas formas de pensamiento. La diversidad de experiencias y perspectivas enriquece el proceso creativo, cuestionando suposiciones arraigadas y estimulando una reflexión crítica más profunda.

Los encuentros fortuitos y las conversaciones informales pueden conducir a la conexión de ideas aparentemente inconexas, generando soluciones innovadoras y perspectivas frescas sobre problemas complejos. La libertad y flexibilidad que se experimenta en estos espacios permite a los individuos explorar nuevas ideas sin restricciones, fomentando la innovación y el pensamiento fuera del espacio habitual de trabajo. La colaboración entre personas con diferentes habilidades y antecedentes facilita el intercambio de conocimientos y la co-creación de soluciones creativas a desafíos comunes (Stier y Smit, 2021). Esta colaboración enriquece el proceso creativo al combinar diversas perspectivas y habilidades, contribuyendo al desarrollo de ideas más sólidas y completas.

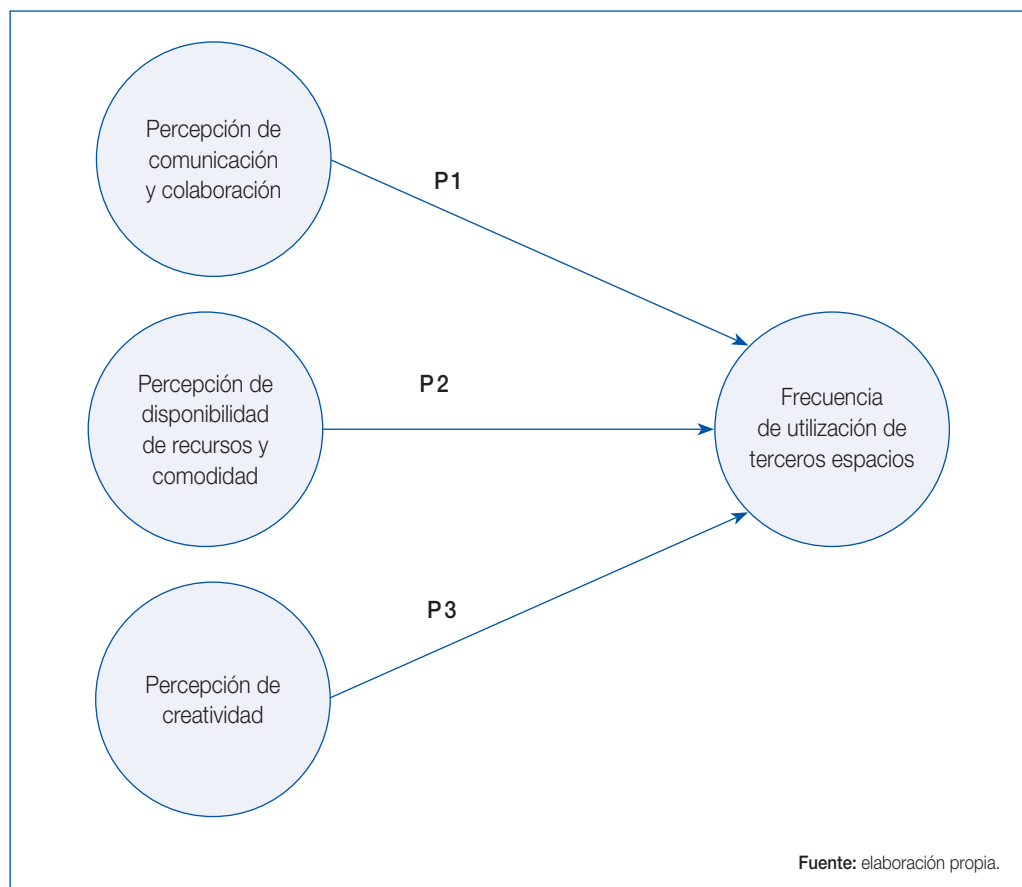
Los terceros espacios han cobrado relevancia, reflejando una transformación en la organización del trabajo y la innovación colaborativa. Estos entornos híbridos entre lo laboral y lo social promueven la interacción, el intercambio de conocimientos y la creatividad (Demoulin, 2019). La creación de un ambiente que fomente la creatividad puede incluir la implementación de estrategias como la organización de sesiones de lluvia de ideas, la creación de espacios de trabajo abiertos y colaborativos, la incorporación de elementos visuales inspiradores, y la promoción de una cultura empresarial que valore la experimentación y el pensamiento innovador (Meinel *et al.*, 2017). Cuando se brinda a la persona trabajadora

con la oportunidad de compartir ideas y participar en actividades creativas e innovadoras, se crea un sentido de pertenencia y colaboración que puede motivar a utilizar activamente el espacio de trabajo para desarrollar y llevar a cabo sus proyectos. Además, el intercambio de ideas y la colaboración pueden conducir a la generación de soluciones innovadoras y al desarrollo de nuevos enfoques para abordar desafíos laborales. De este modo se plantea la siguiente proposición:

P<sub>3</sub>: «La percepción de que los terceros espacios promueven la creatividad y la generación de ideas está positivamente relacionada con la frecuencia de su utilización».

A continuación, podemos ver el modelo de investigación planteado con las tres proposiciones:

Imagen 5. Modelo de investigación planteado



## 4. Metodología

En esta sección, presentamos el método utilizado en este estudio para examinar y evaluar el modelo de investigación propuesto. Basándonos en la discusión anterior, se llevó a cabo una investigación empírica para examinar cómo determinadas características incitan a las personas trabajadoras al uso de estos terceros espacios. Empleamos un método de pensamiento configuracional (es decir, análisis cualitativo comparativo de conjuntos difusos –fsQCA–) para investigar cómo las condiciones combinadas conducen a un resultado (Ragin, 2018).

### 4.1. Administración de encuestas, muestra y recopilación de datos

Nuestra encuesta incluyó a 70 directivos y directivas de Cruz Roja. Para garantizar la validez de las respuestas, el cuestionario comienza preguntando si cuentan con algún puesto de responsabilidad en la organización y los años que llevan en ella. Solo quienes respondieron afirmativamente a estas preguntas fueron incluidos en nuestra muestra. Los datos se recopilaron en 2024 a través de una encuesta. La elección de Cruz Roja para este estudio es idónea por varias razones.

Primero, su compromiso con la ayuda humanitaria y el bienestar social garantiza la relevancia del tema. Además, su experiencia en situaciones de crisis proporciona un contexto real para comprender cómo los terceros espacios pueden influir en el bienestar emocional del personal. Cruz Roja opera en diversos entornos, lo que permite obtener una perspectiva amplia sobre el tema. Además, su enfoque en la innovación refleja un interés en mejorar el bienestar del personal y optimizar la respuesta humanitaria y el apoyo a las comunidades en situaciones de necesidad.

La tabla 1 proporciona una visión general de la diversidad de la muestra en términos de género, edad, experiencia en puestos de responsabilidad y sección de trabajo, lo que puede ser útil para comprender mejor las características de las personas participantes en el estudio.

Es importante destacar que se ha seguido un enfoque ético en el tratamiento de las personas participantes en este estudio. Se ha garantizado que todas las personas involucradas otorguen su consentimiento informado antes de participar, ya sea mediante la firma de un formulario de consentimiento o la lectura de una hoja de información detallada.

Asimismo, se ha asegurado la confidencialidad de los datos recopilados, utilizando datos anónimos en la descripción de la encuesta para proteger su privacidad.

Tabla 1. Datos descriptivos del personal encuestado

		N.º	%
Género	Masculino	22	31,14 %
	Femenino	48	68,57 %
Edad	26-35	7	10 %
	36-45	34	48,57 %
	46-55	21	30 %
	56-65	8	11,43 %
Experiencia en puestos de responsabilidad	Entre 1 y 3 años	16	22,86 %
	4-6 años	12	17,14 %
	7-10 años	12	17,14 %
	+ 10 años	30	42,86 %
Sección	Integración social	9	12,85 %
	Salud	10	14,28 %
	Migraciones y refugiados	11	15,71 %
	Empleo	9	12,85 %
	Formación	10	14,28 %
	Emergencias	9	12,85 %
	Voluntariado	9	12,85 %
	Medioambiente	3	4,28 %

Fuente: elaboración propia.

Se diseñó una encuesta basada en constructos como la creatividad, la comodidad y disponibilidad de recursos, y la comunicación y colaboración. En la tabla 2, vemos cómo el personal encuestado puede calificar cada ítem en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa totalmente en desacuerdo y 5 representa un nivel alto de acuerdo con la afirmación presentada. Para validar el modelo de medición, se llevó a cabo un examen del conjunto de datos utilizando IBM SPSS, empleando un análisis factorial exploratorio. Los resultados ratificaron la configuración inicial de cuatro factores (compuesta por tres variables latentes y una variable de resultado) tal como se planteó en nuestro marco conceptual (consúltese tabla 2). El valor del KMO es de 0,952, lo que indica que la muestra es adecuada ( $KMO \geq 0,70$ ), ya que un valor cercano a 1 significa que los elementos están adecuadamente relacionados con sus respectivos factores. Posteriormente, aplicamos la prueba de esfericidad de Bartlett, que resultó significativa a un nivel de 0,001. Esta prueba es una herramienta apropiada para comprender mejor la estructura del conjunto de datos y categorizar las combinaciones lógicas



de constructos (Hair *et al.*, 2009). El estudio consta de doce preguntas, y estas cargas factoriales se alinearon estrechamente con los principales constructos de nuestra encuesta. Además, todos los hallazgos superan el valor de 0,55, por lo tanto, todos los elementos fueron aceptados y retenidos sin eliminar ninguno.

Tabla 2. Constructos estudiados

Constructos y adaptación del autor/es de referencia (si corresponde)	Ítems utilizados	1	2	3	4	5
<p><b>Utilización de terceros espacios</b> (elaboración propia)</p>	<p>Utilizo regularmente terceros espacios para realizar actividades laborales.</p> <p>Utilizo los terceros espacios porque ofrecen un entorno propicio para el debate abierto y el análisis reflexivo.</p> <p>Utilizo los terceros espacios como puntos de encuentro para la comunidad, donde las personas pueden reunirse, socializar y establecer conexiones significativas fuera de sus entornos habituales.</p>					
<p><b>Creatividad</b> Aldabbas <i>et al.</i> (2023)</p>	<p>Los terceros espacios son útiles para promover la creatividad y la generación de ideas.</p> <p>Los terceros espacios son útiles para el aprendizaje y la tolerancia a los errores.</p> <p>Los terceros espacios son útiles para buscar soluciones a problemas complejos.</p>					
<p><b>Comodidad y disponibilidad de recursos</b> Li <i>et al.</i> (2020)</p>	<p>La disponibilidad de recursos y comodidades (wifi, sillones, cafetería, etc.) me motivan a usar estos espacios y a socializar.</p> <p>Utilizo herramientas o plataformas tecnológicas que facilitan la colaboración entre distintos grupos de trabajo.</p> <p>La disponibilidad de recursos y comodidades facilita las rutinas y hábitos, incluyendo tiempos para la recuperación y el sueño.</p>					



Constructos y adaptación del autor/es de referencia (si corresponde)	Ítems utilizados	1	2	3	4	5
<b>Comunicación y colaboración</b> Hoegl y Gemuenden (2001)	Los terceros espacios son lugares donde existe una interacción y colaboración frecuente y fluida dentro del equipo/organización.  Los terceros espacios son lugares donde me comunico en reuniones espontáneas, conversaciones telefónicas, etc.  Los terceros espacios son lugares donde me comunico de forma directa y personal.					

Fuente: elaboración propia.

Esta metodología proporciona una forma estructurada y cuantitativa de recopilar datos sobre la percepción y la utilización de terceros espacios en el entorno laboral. Los resultados obtenidos a partir de estas mediciones pueden ayudar a comprender mejor cómo la plantilla laboral percibe y utiliza estos espacios, así como identificar áreas de mejora en su diseño y disponibilidad de recursos.

## 4.2. Análisis cualitativo comparativo de conjuntos difusos

A través de un método de pensamiento configuracional cualitativo (fsQCA), argumentamos que podríamos ser capaces de explicar mejor la utilización de estos terceros espacios mediante la adopción de unas suposiciones causales. Para realizar estas pruebas, utilizamos el *software* Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis 4.0 (Ragin y Sean, 2022).

El análisis cualitativo comparativo de conjuntos difusos (fsQCA) fue desarrollado por Ragin (1998) y desde su concepción se ha utilizado en varias disciplinas, habiendo ganado considerable atención recientemente en estudios de negocios y gestión estratégica (De Diego Ruiz *et al.*, 2023; Farooq Sahibzada *et al.*, 2021; Liu *et al.*, 2017). FsQCA utiliza la teoría de conjuntos y se puede emplear para evaluar la complejidad causal y la posibilidad de múltiples soluciones con diferentes combinaciones de condiciones.

FsQCA tiene como objetivo identificar condiciones necesarias y suficientes, así como las relaciones que se asocian con el resultado de interés (Douglas *et al.*, 2020). FsQCA abarca tres implicaciones importantes que lo convierten en un enfoque complementario para

explicar fenómenos complejos. Primero, fsQCA asume que puede haber muchas vías hacia el mismo resultado (denominado «equifinalidad»). Segundo, asume que cada vía puede contener diferentes combinaciones de condiciones, buscando así el efecto de combinaciones (también conocidas como «configuraciones») de condiciones necesarias y suficientes, en lugar de buscar el efecto neto de cada condición individual con la misma importancia. Tercero, requiere convertir cuidadosamente (el proceso se conoce como «calibración») los datos en membresía (también denominado como «pertenencia/participación») del conjunto mediante conocimiento teórico y sustantivo externo a los datos empíricos (Ragin, 2008). La literatura actual en negocios y gestión estratégica muestra un creciente interés en alternativas a los métodos estadísticos, como el análisis cualitativo comparativo (QCA) y su variante fsQCA (Beynon *et al.*, 2021).

Estos enfoques permiten analizar cómo diversas condiciones se combinan para producir resultados específicos, ofreciendo una perspectiva única sobre la causalidad compleja en los datos (Ragin, 2014). Para analizar la causalidad compleja en los datos y proceder con fsQCA, seguimos los siguientes cuatro pasos.

### 4.3. Calibración

Para realizar el análisis fsQCA, es fundamental realizar una calibración y transformación cuidadosa de los datos recolectados en valores difusos que oscilan entre 0 (representando la ausencia total de membresía) y 1 (representando la membresía completa) utilizando el método de calibración directa (Mattke *et al.*, 2022). Dado que cada constructo cuenta con múltiples ítems de medición, siguiendo la recomendación de Gligor *et al.* (2022), se promedian los puntajes de todos los ítems de medición de un mismo constructo para obtener un único puntaje. Ragin (2018) afirma que el grado de membresía para cada condición se puede definir estableciendo tres anclajes cualitativos: membresía completa (puntuación difusa = 0,95), no membresía completa (puntuación difusa = 0,05) y punto de cruce (puntuación difusa = 0,50) (Ragin, 2008).

Se ha argumentado que reglas de calibración consistentes pueden usarse para las variables explicativas (condiciones), donde el punto de cruce puede establecerse en la mediana, y la no membresía completa y la membresía completa pueden establecerse en el percentil 10 y 90, respectivamente (Linton y Kask, 2017).

Como entrada para la calibración, construimos una puntuación de factor para cada constructo latente calculando el promedio de los ítems que pertenecen a ese constructo según nuestro modelo de medición. Dado que estas puntuaciones agregadas varían entre 1 y 5, para transformar los valores en conjuntos difusos, seguimos el procedimiento recomendado por Ordanini *et al.* (2014). La membresía completa se estableció en valores superiores a 3, el punto de cruce en 3 y la no membresía completa en inferiores a 3.

## 5. Resultados

### 5.1. Análisis de condiciones necesarias

En el segundo paso, se lleva a cabo un análisis de necesidad para identificar qué condiciones son necesarias para que ocurra un resultado específico (Mattke *et al.*, 2022). Durante este análisis, es esencial determinar si un nivel alto o bajo de una condición es necesario para el resultado deseado, ya que en un análisis asimétrico no se puede asumir que, si un nivel alto de una condición es necesario, entonces su opuesto es innecesario (Nikou *et al.*, 2022). El análisis de condiciones necesarias determina si alguna de las tres condiciones utilizadas en esta investigación puede considerarse necesaria para causar el resultado. En otras palabras, significa que debemos examinar si una condición única siempre está presente o ausente en todos los casos (Fiss, 2007; Ragin, 2006).

Cuando se realiza el análisis de necesidad, se obtienen los valores de consistencia y cobertura tanto para la presencia como para la ausencia (negación) de cada condición. Un valor alto indica que la presencia/ausencia de una condición podría considerarse necesaria para la ocurrencia del resultado. Una condición se considera necesaria si el valor de consistencia supera el umbral recomendado de 0,9 (Schneider y Wagemann, 2010). La consistencia mide el grado en que los casos se alinean con la regla específica: cuantos más casos no cumplan con esta regla para la condición necesaria, menor será la puntuación de consistencia (Ragin, 2006). La tabla 3 muestra que la creatividad y la comunicación tienen una consistencia superior a 0,90, lo que sugiere que son condiciones esenciales para el resultado. Esto indica que, en muchos casos, el rendimiento solo ocurre si se cumple esta condición. Sin embargo, un alto valor para esta condición no garantiza automáticamente un alto rendimiento general. La otra condición (disponibilidad de recursos y comodidad) no supera el umbral, lo que indica que no es necesaria para el resultado, aunque tiene un alto valor, lo que sugiere su alta importancia.

Tabla 3. Análisis de condiciones necesarias

	Consistencia	Cobertura
Creatividad	0,929356 (0,279435)	0,558490 (0,523530)
Comunicación y colaboración	0,957614 (0,194663)	0,488390 (0,821192)
Disponibilidad de recursos y comodidad	0,886970 (0,335950)	0,582474 (0,497675)

**Nota.** Los valores para la negación de la condición se muestran entre paréntesis. Cumple con el estándar de consistencia del 0,65 para condiciones generalmente necesarias.

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Análisis de condiciones suficientes

El tercer paso implica un análisis de suficiencia para identificar todas las configuraciones suficientes que inducen un resultado específico (Nikou *et al.*, 2022). La tabla de verdad (Fiss, 2011; Ragin, 2006, 2008) inicial muestra todas las configuraciones potenciales que pueden inducir el resultado deseado, sin embargo, no todas son verdaderamente suficientes, por lo que se aplican umbrales de frecuencia, consistencia y reducción proporcional de inconsistencia (RPI) para filtrar las configuraciones calificadas y suficientes (Mattke *et al.*, 2022). En este estudio, se establece un umbral de frecuencia de 3 y un umbral de consistencia bruta de 0,75. Se recomienda establecer el nivel mínimo de consistencia en 0,75 (Ragin, 2006, 2008), y eso es lo que se fijó como límite. Algunas investigaciones (por ejemplo, Wu *et al.*, 2016) argumentan que el valor de consistencia en fsQCA es análogo a la correlación en el análisis estadístico. En el último paso de la construcción de la tabla de verdad, basándonos en el álgebra booleana, utilizamos el algoritmo de Quine-McCluskey para reducir las filas de la tabla de verdad a soluciones simplificadas.

## 5.3. Evaluación de soluciones

Una vez construida y filtrada la tabla de verdad, se utiliza el algoritmo de Quine-McCluskey para reducir el número de configuraciones y obtener una solución más manejable para su análisis (Mattke *et al.*, 2022). Al aplicar el procedimiento de minimización de Quine-McCluskey, se pueden identificar tres conjuntos de soluciones diferentes: parsimoniosas, intermedias y complejas. La solución compleja ofrece las soluciones más importantes (más difíciles de interpretar), la solución parsimoniosa generalmente ofrece soluciones demasiado simplificadas y la solución intermedia utiliza solo un subconjunto de las suposiciones simplificadas que se utilizan en la solución parsimoniosa. La interpretación de las soluciones intermedias requiere un conocimiento extenso sobre los casos y las relaciones entre las condiciones individuales y el resultado (Ragin, 2008). Fiss (2011) señaló que las condiciones se pueden dividir en núcleo y periféricas con respecto a una configuración específica; las condiciones centrales aparecen tanto en soluciones parsimoniosas como intermedias, y las condiciones periféricas solo aparecen en soluciones intermedias. En este trabajo se optó por elegir las soluciones intermedias, pues buscan un equilibrio, utilizando un subconjunto de suposiciones simplificadas, lo que puede facilitar la comprensión sin perder demasiada complejidad (Pappas y Woodside, 2021).

Finalmente, cuando se obtienen las soluciones fsQCA, se pueden utilizar dos medidas importantes para determinar la adecuación de cada configuración: consistencia y cobertura. En primer lugar, la consistencia mide hasta qué punto una configuración se corresponde con el resultado (Ragin, 2008). Las configuraciones que superan el valor de corte ( $\geq 0,75$ ) pueden considerarse suficientes para lograr el resultado (Ragin, 2008). En segundo lugar, la medida de cobertura evalúa la proporción de casos que siguen un camino particular y captura

la importancia empírica de una configuración identificada (Fiss, 2007). La cobertura bruta cuantifica la proporción de membresías en el resultado explicadas por cada configuración.

En cuanto al término de la configuración, la cobertura única mide la proporción explicada únicamente por una solución, excluyendo las membresías que están cubiertas por otras soluciones (Ragin, 2006). Dado que la cobertura única de cada configuración supera el valor de 0, cada solución contribuye a la explicación del resultado (de lo contrario, debería eliminarse).

Tabla 4. Soluciones intermedias para la utilización de terceros espacios

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Creatividad	●	●			●		●	●	●	
Comunicación y colaboración	○			○		○	●	●		●
Disponibilidad de recursos y comodidad		○	○	○	○		●		●	●
Cobertura en bruto	0,1664	0,1522	0,3350	0,1664	0,3076	0,1946	0,8304	0,8869	0,8445	0,8728
Cobertura única	0,1664	0,1522	0,3350	0,1664	0,1554	0,1946	0,8304	0,8869	0,8445	0,8728
Consistencia	0,7969	0,9150	0,4960	0,9217	0,5764	0,8211	0,6073	0,5667	0,5991	0,5952
Cobertura total de la solución	0,1664	0,1522	0,3350	0,1664	0,3076	0,1946	0,8304	0,8869	0,8445	0,8728
Consistencia total de la solución	0,7969	0,9150	0,4960	0,9217	0,5764	0,8211	0,6073	0,5667	0,5991	0,5952

**Nota.** Los círculos negros indican la presencia de una condición y los círculos en blanco indican su ausencia. Los espacios en blanco indican «no importa».

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de fsQCA, basados en la configuración causal de tres condiciones (véase tabla 4), revelan diez soluciones (S1 a S10) destinadas a analizar la utilización de

los terceros espacios. Estas condiciones incluyen fomento de la creatividad, facilidad para la comunicación y colaboración, y disponibilidad de recursos y comodidad. En la representación, los círculos negros (●) indican la presencia de una condición, los círculos en blanco (○) indican su ausencia y los espacios en blanco denotan «no importa», lo que indica que la condición causal puede estar presente o ausente sin afectar el resultado (Ragin y Fiss, 2008).

La cobertura de cada solución destaca el porcentaje de casos que se explica, siendo esencial en la evaluación del impacto en la utilización de terceros espacios. Por ejemplo, la solución 10, con una cobertura del 80 %, sugiere una eficacia significativa en la explicación del rendimiento en redes sociales (Ragin, 2006). La cobertura única resalta la proporción de casos explicados exclusivamente por cada configuración específica. En este contexto, la solución 10 explica el 80 % de los casos únicamente a través de su configuración, enfocándose en su impacto específico en la utilización de terceros espacios.

Al evaluar la consistencia, que mide la suficiencia de la solución para producir el resultado, se observa que todas las soluciones tienen una consistencia elevada  $\geq 0,8$ , indicando que cada configuración individual es suficiente para lograr la utilización de terceros espacios deseados (Ragin, 2006). La cobertura general de la solución refleja el porcentaje total de casos explicados mediante todas las soluciones conjuntamente, proporcionando una visión holística de cómo las distintas configuraciones influyen en la utilización de terceros espacios.

Además, la consistencia general de la solución sugiere que todas las configuraciones, en su conjunto, son suficientes para producir la utilización de terceros espacios deseada (Ragin, 2006, 2008). En resumen, estos resultados indican que las seis soluciones identificadas poseen niveles elevados de cobertura y consistencia, destacando cómo cada configuración de condiciones es esencial para explicar efectivamente la utilización de terceros espacios en el contexto analizado.

## 6. Discusión de resultados

La tabla 4 presenta soluciones intermedias para la utilización de terceros espacios, con indicadores específicos relacionados con la creatividad, la comunicación y la colaboración, así como la disponibilidad de recursos y comodidad. Cada solución intermedia está representada por un conjunto de características, marcadas con círculos negros para indicar su presencia y círculos en blanco para indicar su ausencia.

En términos de cobertura en bruto y cobertura única, se muestran valores numéricos que indican el grado de inclusión de cada solución intermedia en el análisis. La consistencia

total de la solución también se evalúa mediante valores numéricos, reflejando la coherencia y estabilidad de las soluciones propuestas. Analizando la tabla y unificando criterios de soluciones, podemos identificar algunas observaciones:

- **Creatividad.** Las soluciones S1, S2, S5, S7, S8 y S9 muestran una presencia de creatividad, lo que sugiere un enfoque positivo en la generación de ideas innovadoras en los terceros espacios. Las soluciones S3, S4 y S10 indican que la creatividad no es relevante para ellas.
- **Comunicación y colaboración.** Las soluciones S7, S8 y S10 resaltan la importancia de la comunicación y colaboración, lo cual sugiere que estos espacios están diseñados para facilitar la interacción entre individuos y el intercambio de ideas. Por otro lado, las soluciones S1, S3, S4, S6 y S9 indican que la comunicación y colaboración no son prioritarias para ellas.
- **Disponibilidad de recursos y comodidad.** Las soluciones S7, S9 y S10 muestran una preocupación por la disponibilidad de recursos y comodidades en los terceros espacios, lo que implica que estos elementos son fundamentales para garantizar una experiencia positiva para el personal laboral. Las soluciones S2, S3, S4, S5 y S8 indican que la disponibilidad de recursos y comodidades no es una prioridad para ellas.

Tabla 5. Propositiones y soluciones para la utilización de terceros espacios

Proposiciones	Mejores soluciones	Se acepta/se rechaza
P1: Percepción de comunicación y colaboración	S7, S8, S10	Se acepta
P2: Percepción de recursos y comodidades	S7, S9, S10	Se acepta
P3: Percepción de creatividad	S1, S2, S5, S7, S8, S9	Se acepta

Fuente: elaboración propia.

En términos de las mejores y peores soluciones, aquellas que priorizan la creatividad, la comunicación y la colaboración, así como la disponibilidad de recursos y comodidades, como S7, S8 y S10, pueden considerarse como las más favorables. Por otro lado, las soluciones que muestran una ausencia en estos aspectos, como S3, S4 y S6, podrían considerarse menos efectivas en la creación de entornos propicios para el trabajo y la interacción social.

De este modo, la combinación de factores como la creatividad, la comunicación, la colaboración y la disponibilidad de recursos y comodidades emerge como un aspecto clave



para impulsar la utilización activa de los terceros espacios en el entorno laboral. Estos hallazgos permiten corroborar las tres proposiciones planteadas (véase tabla 5) y respaldan la importancia de diseñar entornos de trabajo que promuevan la interacción, la innovación y el bienestar del personal contratado.

## 7. Conclusiones

El bienestar del personal laboral se ha convertido en un factor esencial tanto para la salud individual como para el éxito general de las organizaciones. Las empresas líderes reconocen los múltiples beneficios que conlleva invertir en el bienestar de su fuerza laboral, no solo en términos de salud y reducción de costes médicos, sino también en el impulso de la productividad, la creatividad y la innovación. Esta atención al bienestar también fortalece la retención de talento, disminuyendo así las posibilidades de que el personal empleado busque oportunidades en otras empresas.

Este enfoque hacia el bienestar ha llevado a una intensificación de los esfuerzos en este ámbito por parte de las empresas y organizaciones, que intentan comprender si están logrando sus objetivos internos y buscar inspiración y mejores prácticas observando a otras organizaciones. El concepto de bienestar va más allá de la simple salud física; implica una visión holística que abarca aspectos emocionales, sociales y laborales. En este sentido, las empresas están redefiniendo los espacios de trabajo para fomentar un entorno que promueva la colaboración, la autenticidad y un sentido de propósito entre el personal empleado. Esto se traduce en la creación de entornos que van más allá de la ergonomía tradicional, ofreciendo una variedad de espacios que se adaptan a las diferentes necesidades y actividades laborales del personal a lo largo del día.

Estas estrategias incluyen desde la promoción de estilos de vida saludables hasta la implementación de programas de apoyo emocional y mental. Los líderes empresariales están reconociendo la importancia de comunicar claramente su compromiso con el bienestar de su personal y están integrando estas iniciativas como parte central de la cultura corporativa.

Los espacios de trabajo diseñados para promover el bienestar destacan por su capacidad para adaptarse a las múltiples tareas y necesidades. Ofrecen una variedad de opciones, desde áreas abiertas para la colaboración hasta espacios privados para la concentración individual. Esta flexibilidad reduce el estrés, y también fomenta la vitalidad y la conexión entre los equipos.

Además, estas empresas demuestran su compromiso continuo con el bienestar al considerar activamente las necesidades y preferencias de sus empleados. La inclusión de espacios designados para conversaciones confidenciales y concentración individual

refleja la importancia de mantener un equilibrio saludable entre la colaboración y la privacidad en el lugar de trabajo.

## 7.1. Implicaciones prácticas

Los terceros espacios ofrecen una serie de beneficios con implicaciones prácticas tanto para las empresas como para otras instituciones. En primer lugar, proporcionan flexibilidad ampliada. Esto permite que su personal laboral trabaje en lugares similares a sus hogares, promoviendo así una mayor conciliación entre la vida laboral y personal. Esta flexibilidad puede traducirse en una mayor satisfacción y compromiso por parte del personal.

Seguidamente, se destaca la reducción de costes. Al no requerir una oficina fija, las empresas pueden reducir significativamente los gastos asociados al alquiler de espacios de trabajo y los costes operativos relacionados. Esta liberación de recursos puede destinarse a otras áreas de la empresa, como la inversión en tecnología o el desarrollo del talento humano.

Otro punto importante es la mejora en la productividad. Los terceros espacios proporcionan un entorno de trabajo libre de distracciones domésticas, lo que puede aumentar la productividad del personal laboral al fomentar la concentración y el enfoque en las tareas diarias. Además, facilitan la atracción y retención de talento. Ofrecer la posibilidad de trabajar en terceros espacios puede ser un diferenciador importante en la atracción y retención de talento, especialmente para aquellas empresas que buscan adaptarse a las preferencias de trabajo flexibles actuales.

Por último, fomentan la colaboración y la innovación. Al promover la interacción entre profesionales de diferentes empresas y sectores en un entorno compartido, los terceros espacios pueden estimular la colaboración, el intercambio de ideas y la generación de nuevas oportunidades de negocio y proyectos innovadores.

## 7.2. Limitaciones y líneas futuras de investigación

El estudio utiliza el algoritmo de Quine-McCluskey para reducir configuraciones y analizar la utilización de terceros espacios. Se identifican soluciones intermedias que destacan la creatividad, la comunicación, la colaboración y la comodidad.

La interpretación de estas soluciones requiere conocimientos específicos y las medidas de cobertura y consistencia pueden no capturar completamente la complejidad de las situaciones reales. Además, los resultados pueden estar limitados a contextos específicos

y no ser generalizables a otros entornos. La validez externa de las conclusiones podría verse comprometida si no se tienen en cuenta las diferencias contextuales.

Como perspectivas de investigación futura, es recomendable explorar enfoques alternativos para la reducción de configuraciones y el análisis de datos, como la aplicación de técnicas de minería de datos o métodos de análisis cualitativo. Comparar diferentes metodologías permitiría identificar las fortalezas y limitaciones de cada enfoque. Además, sería beneficioso ampliar la muestra, considerando la inclusión de otros sectores para obtener una comprensión más completa y representativa.

También se sugiere monitorizar la implementación de estas soluciones en la práctica y llevar a cabo análisis mixtos que combinen herramientas cuantitativas, como regresiones, con enfoques cualitativos para obtener una visión más holística y detallada del fenómeno estudiado.

## Referencias bibliográficas

- Actiu. (2023). *Tendencias en terceros espacios: diseño y comodidad*. <https://www.actiu.com/es/blog/hospitality/tendencias-en-terceros-espacios/>
- Aldabbas, H., Pinnington, A. y Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42(8), 6.501-6.515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Ansio, H., Käpykangas, S. y Houni, P. (2020). Community and collaboration in a shared multi-space office. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(3). <https://doi.org/10.18291/njwls.v10i3.121841>
- Berbegal Mirabent, J. (2021). What do we know about co-working spaces? Trends and challenges ahead. *Sustainability*, 13(3), 1416. <https://doi.org/10.3390/su13031416>
- Beynon, M., Jones, P. y Pickernell, D. (2021). Innovation and the knowledge-base for entrepreneurship: Investigating SME innovation across European regions using fsQCA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(3-4), 227-248. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1872936>
- Bhandari, N. B. (2022). Homi K. Bhabha's third space theory and cultural identity today: A critical review. *Prithvi Academic Journal*, 5(1), 171-181. <https://doi.org/10.3126/paj.v5i1.45049>
- Caccamo, M. (2020). Leveraging innovation spaces to foster collaborative innovation. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 178-191. <https://doi.org/10.1111/caim.12357>
- Combrinck, C. y Porter, C. J. (2021). Co-design in the architectural process. *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*,

- 15(3), 738-751. <https://doi.org/10.1108/ARCH-06-2020-0105>
- Cruz, R. y Pombo, F. (2023). Designing furniture for versatile spaces of collaborative work. Covid-19 accelerating the change. En D. Raposo, J. Neves, R. Silva, L. Correia Castilho y R. Dias (Eds.), *Advances in design, music and arts II. EIMAD 2022*. Springer Series in Design and Innovation, vol. 25. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-09659-4\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-031-09659-4_34)
- Demoulin, C. (2019). La revolución de los «terceros espacios»: trabajar, compartir y colaborar. *Equal Times*. <https://www.equaltimes.org/la-revolucion-de-los-terceros?lang=es#:~:text=Procedente%20del%20t%C3%A9rmino%20ingl%C3%A9s%20third,el%20%E2%80%9Cclugar%20de%20encuentro%E2%80%9D>
- Diego Ruiz, E. de, Almodóvar, P. y Valle, I. D. del. (2023). What drives strategic agility? Evidence from a fuzzy-set qualitative comparative analysis (FsQCA). *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2), 599-627. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00820-7>
- Douglas, E. J., Shepherd, D. A. y Prentice, C. (2020). Using fuzzy-set qualitative comparative analysis for a finer-grained understanding of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105970. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105970>
- Farooq Sahibzada, U., Xu, Y., Afshan, G. y Khalid, R. (2021). Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: Symmetrical and asymmetrical approach. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1.720-1.746. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2021-0125>
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1.180-1.198. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092>
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Garber, R. (2014). *BIM design: Realising the creative potential of building information modelling*. John Wiley & Sons.
- Gligor, D. M., Golgeci, I., Rego, C., Russo, I., Bozkurt, S., Pohlen, T., Hiatt, B. y Garg, V. (2022). Examining the use of fsQCA in B2B marketing research: Benefits, current state and agenda for future research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(7), 1.542-1.552. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0436>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hoegl, M. y Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- Kim, M. J., Hwang, Y. S. y Hwang, H. S. (2020). Utilising social networking services as a collective medium to support design communication in team collaboration. *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, 14(3), 409-421. <https://doi.org/10.1108/ARCH-02-2020-0025>
- Li, M., He, L. y Zhao, Y. (2020). The triple helix system and regional entrepreneurship in China. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(7-8), 508-530. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1666168>

- Linton, G. y Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168-176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>
- Liu, Y., Mezei, J., Kostakos, V. y Li, H. (2017). Applying configurational analysis to IS behavioural research: A methodological alternative for modelling combinatorial complexities. *Information Systems Journal*, 27(1), 59-89. <https://doi.org/10.1111/isj.12094>
- Matzke, J., Maier, C., Weitzel, T., Gerow, J. E. y Thatcher, J. B. (2022). Qualitative comparative analysis (QCA) in information systems research: Status quo, guidelines, and future directions. *Communications of the Association for Information Systems*, 50(1), 8. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05008>
- Meinel, M., Maier, L., Wagner, T. y Voigt, K.-I. (2017). Designing creativity-enhancing workspaces: A critical look at empirical evidence. *Journal of Technology and Innovation Management*, 1(1), 1-12. <https://ssrn.com/abstract=3051058>
- Nikou, S., Mezei, J., Liguori, E. W. y El Tarabishy, A. (2022). FsQCA in entrepreneurship research: Opportunities and best practices. *Journal of Small Business Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2147190>
- Nonaka, I. (1998). The knowledge-creating company. En T. Siesfeld, J. Cefola y D. Neef (Eds.), *The economic impact of knowledge* (pp. 175-187). Routledge.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1998). A theory of the firm's knowledge-creation dynamics. En A. D. Chandler Jr., P. Hagstrom y O. Solvell (Eds.), *The dynamic firm. The role of technology, strategy, organization, and regions*. Oxford University Press.
- Ordanini, A., Parasuraman, A. y Rubera, G. (2014). When the recipe is more important than the ingredients: A qualitative comparative analysis (QCA) of service innovation configurations. *Journal of Service Research*, 17(2), 134-149. <https://doi.org/10.1177/1094670513513337>
- Pappas, I. O. y Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58, 102310. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102310>
- Ragin, C. C. (1998). The logic of qualitative comparative analysis. *International Review of Social History*, 43(S6), 105-124. <https://doi.org/10.1017/S0020859000115111>
- Ragin, C. C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political Analysis*, 14(3), 291-310. <https://doi.org/10.1093/pan/mpj019>
- Ragin, C. C. (2008). Measurement versus calibration: A set-theoretic approach. En J. M. Box-Steffensmeier, H. E. Brady y D. Collier (Eds.), *The Oxford handbook of political methodology* (pp. 174-198) (online ed., Oxford Academic, 2 Sept., 2009). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286546.003.0008>
- Ragin, C. C. (2014). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press.
- Ragin, C. C. (2018). *User's Guide to Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis 3.0*. University of California.
- Ragin, C. C. y Fiss, P. (2008). Net effects analysis versus configurational analysis: An empirical demonstration. *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*, 240, 190-212.

- Ragin, C. C. y Sean, D. (2022). Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis 4.0. Department of Sociology, University of California. <https://sites.socsci.uci.edu/~cragin/fsQCA/>
- Schneider, C. Q. y Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397-418. <https://doi.org/10.1163/156913210X12493538729793>
- Soja, E. W. (2008). Thirdspace: Toward a new consciousness of space and spatiality. En K. Ikkas y G. Wagner (Eds.), *Communicating in the third space* (pp. 63-75). Routledge.
- Steelcase. (2021). *Estudio sobre «El bienestar en el espacio de trabajo»*. <https://www.steelcase.com/na-es/comunicados-de-prensa/estudio-sobre-el-bienestar-en-el-espacio-de-trabajo-realizado-por-steelcase/>
- Steelcase. (2023). *¿Cuánto tiempo pasas realmente en tu puesto de trabajo?* <https://www.steelcase.com/eu-es/investigacion/articulos/temas/disenio/cuanto-tiempo-pasas-realmente-en-tu-puesto-de-trabajo/>
- Stier, J. y Smit, S. E. (2021). Co-creation as an innovative setting to improve the uptake of scientific knowledge: Overcoming obstacles, understanding considerations and applying enablers to improve scientific impact in society. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10, 35. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00176-2>
- Valcour, M., Ollier Malaterre, A., Matz Costa, C., Pitt Catsoupes, M. y Brown, M. (2011). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 588-595. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.002>
- Vayre, E. (Ed.). (2022). *Digitalization of work. New spaces and new working times*. John Wiley & Sons.
- Wu, P.-L., Yeh, S.-S., Huan, T.-C. (T. C.) y Woodside, A. G. (2016). Complexity theory, configural analysis, and deepening the service dominant logic. En A. G. Woodside (Ed.), *Bad to Good* (pp. 181-243). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78635-334-420161010>
- Yu, R., Gu, N., Lee, G. y Khan, A. (2022). A systematic review of architectural design collaboration in immersive virtual environments. *Designs*, 6(5), 93. <https://www.mdpi.com/2411-9660/6/5/93>

**Miguel González-Mohino Sánchez.** Profesor ayudante doctor en la Universidad de Sevilla. Doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM). Trabaja como docente e investigador en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Sevilla y obtuvo un contrato posdoctoral Margarita Salas en 2021 (por la UCLM), que le permitió impartir docencia durante más de 2 años en la Universidad de Córdoba. Sus líneas de investigación se enfocan en la gestión del conocimiento, y estrategias de comunicación, colaboración e innovación en recursos humanos. <https://orcid.org/0000-0003-0849-276X>

**Mario Javier Donate Manzanares.** Profesor titular de universidad en el área de Organización de Empresas, Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM). Desarrolla labores de docencia e investigación en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, campus de Ciudad Real. Imparte asignaturas en títulos de grado y máster, como Dirección estratégica, Estrategias de innovación y Gestión del conocimiento, o Aspectos estratégicos en la gestión de nuevos negocios. Su investigación se enfoca en estrategias de conocimiento empresarial en la era digital, factores organizativos que facilitan la gestión del conocimiento y estrategias de innovación en sectores específicos. <https://orcid.org/0000-0003-4087-2535>

**Luis Javier Cabeza Ramírez.** Profesor ayudante doctor en la Universidad de Córdoba, especializado en comportamiento del consumidor, emprendimiento, innovación y videojuegos. Ha publicado más de 30 artículos en revistas indexadas, con un índice h de 13 en Google Scholar. Su investigación ha sido reconocida por su impacto en áreas como el turismo sostenible y la adopción de plataformas de *streaming*. Además, ha participado en proyectos financiados por el programa FEDER y ha sido galardonado con el Premio Extraordinario de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas. <https://orcid.org/0000-0002-5603-2365>

**Contribución de los autores.** Todos los autores han contribuido en un mismo porcentaje a la realización de este trabajo.

