



Elisabeth Sudupe

Ambientes MĀIA

Diseñar oficinas para que las empresas funcionen mejor

Cuando una empresa crece, no siempre lo hace con una estructura clara. Incorpora personas, suma actividad y va adaptando el día a día sobre la marcha. Y en ese proceso hay algo que casi siempre se queda atrás: la oficina. Lo que antes servía deja de servir, con la misma naturalidad con la que cambian los equipos, las dinámicas y las necesidades reales del trabajo.

Ahí pone la mirada **Elisabeth Sudupe**. Desde **Ambientes MĀIA** acompaña a empresas de Euskadi en fase de crecimiento para que el espacio deje de ser una fuente de ruido, desorden o fricción y pase a ser un apoyo para trabajar mejor. Su punto de partida es poco habitual en el sector: muchas veces el problema no es que falten metros. Es que sobra fricción.



673 13 20 23

ambientesmaia.com

Elisabeth, ¿cómo explicas lo que haces y cuál es tu forma de trabajar con una empresa?

Me dedico al diseño estratégico de oficinas. Trabajo sobre todo con directores y directoras generales que notan que su oficina ya no les acompaña. Muchas veces es porque han crecido rápido, sin una estructura clara. Pero no siempre. A veces lo que ha cambiado es la forma de trabajar, ha habido una reorganización, o el espacio se ha quedado corto para lo que hacen hoy. El síntoma suele ser el mismo: interrupciones, gente que no se coordina, reuniones que no avanzan, y esa sensación de que el espacio, en lugar de ayudar, frena.

Oficina sin Fricción® consiste en entender qué está pasando de verdad dentro de la organización, dónde se está bloqueando el trabajo, y traducir eso a un entorno que proteja el foco, mejore la coordinación y facilite las decisiones. A partir de ahí diseño una oficina más alineada con su forma real de trabajar y acompaño la implantación para que el cambio se haga con orden y sin frenar el negocio. Para mí, en el fondo, no se trata de rediseñar una oficina. Se trata de que la empresa funcione mejor.

¿Cuáles son los errores más habituales que cometen las organizaciones al diseñar sus espacios?

El más habitual: cambiar el espacio pensando en metros, en imagen o en distribución, pero sin revisar cómo se usa de verdad. Y ahí el cambio se queda corto. Yo parto de otra pregunta: cómo trabaja ese equipo, dónde pierde foco, qué fricciones se repiten, qué está afectando más al día a día.

El diseño de oficinas, tal y como yo lo entiendo, no va de estética. Va de funcionamiento. De alinear el espacio con la forma de trabajar para que el entorno deje de generar ruido y empiece a ayudar.

¿En qué momento una empresa empieza a notar que su oficina ya no acompaña?

Casi nunca lo expresan así. Lo primero que notan son los síntomas. Interrupciones constantes, ruido, reuniones poco eficaces, falta de salas, decisiones que se alargan, una dirección demasiado reactiva y con poco tiempo para pensar. La conclusión rápida suele ser "necesitamos más espacio". Y a veces es verdad. Pero muchas veces lo que hace falta no son metros, es quitar obstáculos del día a día y tener claro cómo debería sostenerse el trabajo dentro de la oficina.

Hablas mucho de fricción. ¿Qué significa exactamente?

La fricción aparece cuando el espacio no está alineado con cómo trabaja realmente la empresa. Se nota cuando alguien intenta concentrarse y no puede, cuando las llamadas resultan molestas, cuando las reuniones no tienen un sitio adecuado, cuando no está claro dónde hacer cada tarea. Ahí empiezan a perderse cosas pequeñas cada día: atención, tiempo, energía, calidad en las decisiones. Y cuando eso se repite, deja de ser un detalle y se convierte en un problema estructural.

¿Cómo abordas ese cambio dentro de una empresa?

Siempre desde la **observación** y el **criterio**. Primero necesito entender cómo se trabaja de verdad, no cómo se supone que se trabaja. Observo dinámicas, reuniones, interrupciones, cuellos de botella, el uso real del espacio, los puntos de descoordinación.

Después decido con la dirección qué conviene resolver primero. No hay que cambiarlo todo. Hay que actuar sobre lo que más está bloqueando resultados. Y a partir de ahí traduzco esa realidad a una propuesta de espacio más coherente con la empresa y con su momento de crecimiento.

«La oficina no necesita más espacio. Necesita menos fricción»



Es decir, que primero lees el funcionamiento y luego diseñas...

Exacto. No empiezo por el plano. Empiezo por entender cómo funciona la organización, y desde ahí puedo diseñar un espacio que responda a esa realidad. A veces eso significa proteger el foco. Otras, mejorar la coordinación, resolver bien las reuniones o dar orden a un crecimiento que se ha ido produciendo sin estructura. Lo importante es que la oficina deje de ser genérica y empiece a tener una lógica clara y conectada con lo que la empresa necesita hoy.

¿Y qué papel tienen las reglas de uso dentro de ese diseño?

Un papel clave. Un espacio no funciona solo porque esté bien diseñado o tenga buen mobiliario. También necesita criterio de uso. Tiene que estar claro dónde se protege el foco, dónde se puede hablar, cómo se usan las salas, qué tipo de interacción corresponde a cada zona. Si eso no está resuelto, el diseño pierde fuerza. Cuando el espacio y las reglas van de la mano, bajan las interrupciones, baja el ruido y mejora la calidad del trabajo.

Antes comentabas que tú lideras la parte estratégica y de diseño. ¿Qué pasa en la ejecución?

La estrategia y el diseño los llevo yo directamente, porque ahí está el núcleo del trabajo: observar, interpretar, decidir prioridades y dar forma a una solución coherente. En la ejecución, según el alcance del proyecto, me apoyo en equipos colaboradores para coordinar la obra, los proveedores o el equipamiento. Vengo de una empresa familiar del sector del mobiliario de oficina, así que esa parte la conozco desde dentro.

Pero el criterio del proyecto y la continuidad entre diagnóstico, diseño e implantación siguen muy cuidados. Para mí eso es importante: que la ejecución no rompa lo que se ha pensado antes, y que el cambio se implante sin generar más fricción de la que viene a resolver.

«Un espacio no funciona solo porque esté bien diseñado. También necesita criterio de uso»



«Diseñar una oficina es entender cómo trabaja de verdad una empresa»



¿También influye en la imagen que proyecta la empresa?

Sí, pero como consecuencia, no como punto de partida. Cuando una oficina está bien pensada, se nota. Por dentro hay más orden, más claridad, una sensación real de que las cosas funcionan. Y por fuera se percibe una empresa más sólida y más coherente con su marca. Me interesa esa idea de que la oficina diga quiénes son, pero sin posturo. Que transmita confianza porque está bien resuelta de verdad, no solo porque se vea bien.

¿Qué cambia en una empresa cuando este trabajo está bien hecho?

Cambian varias cosas a la vez. Menos ruido, menos interrupciones, reuniones más eficaces, decisiones más rápidas, una coordinación más clara entre equipos. La gente sabe mejor dónde trabajar según la tarea que tiene delante. Y la dirección recupera tiempo para pensar en estrategia, en negocio y en equipo, en vez de estar apagando fuegos. Cuando eso pasa, la oficina deja de ser un fondo neutro, o un problema silencioso, y se convierte en una herramienta de crecimiento.

¿Con qué idea te gustaría que se quedara quien lea esta entrevista?

Con una muy sencilla: el problema no siempre es el espacio. Muchas veces el problema es cómo ese espacio está afectando a la forma de trabajar. Y cuando entiendes eso, cambia la manera de abordarlo. Ya no se trata de hacer una oficina más bonita. Se trata de hacer que la empresa funcione mejor.

«Antes de diseñar, diagnóstico. Antes de invertir, priorizo»



Sobre Elisabeth Sudupe

Elisabeth lleva más de 30 años en el sector del espacio de trabajo. Empezó en 1994 en el País Vasco, en el equipamiento y el mobiliario de oficina, y pronto pasó a dirigir delegaciones y equipos, primero comerciales y después técnicos, con arquitectos e interioristas en sus proyectos. Pero su recorrido no se quedó en lo local. Durante casi ocho años dirigió el área comercial y de marketing de la filial española de Tecno, la firma italiana de diseño. Y en Madrid creó su propia empresa junto a firmas internacionales de diseño. De ahí le viene una mirada que no es solo local, sino también nacional e internacional.

Su formación de base es empresarial, ampliada en escuelas como **IE, ESIC, IESE y ESADE**. Más tarde, cuando ya llevaba años dirigiendo equipos técnicos, se formó en **neuroarquitectura** y cursó un máster en **Arquitectura de Interiores**. No al revés. Lo hizo porque quería ser ella misma quien proyectara los espacios más adecuados, desde la funcionalidad de cada empresa.

Por eso no mira una oficina como el interiorista que se acerca al negocio, sino como alguien que entiende cómo funciona una empresa por dentro y, desde ahí, decide qué espacio le conviene. En 2022 fundó **Ambientes MÀIA** y dio forma a su método propio, **Oficina sin Fricción®**, con el que acompaña a empresas de Euskadi en fase de crecimiento.