



***nework***  
*let's work better !!*

## **Nework y la oficina flexible... ¿cómo se hace?**

En un artículo anterior, hemos explicado el concepto de Nework, sus ventajas y los motivos que nos empujan a adoptar un modelo de trabajo que en muchos casos ya es una realidad.

Todo esto está muy bien, pero una vez que nos hacemos “adeptos” a la idea... ¿cómo la podemos hacer realidad?

### **Preparando el campo**

Seguramente habremos encontrado una buena razón para aventurarnos a proponer una oficina flexible, posiblemente por un tema de ahorro de gastos y de optimización del uso del espacio.

Lo primero que hay que hacer es sencillo: Observar.

Mida la ocupación del espacio. Como comentamos en un artículo anterior, en la mayoría de los casos nos vamos a encontrar con que la ocupación del espacio está en torno al 50%. El método es sencillo: hay que pasear por la oficina un par de veces al día – en horas de trabajo “normales” – y contar el número de puestos de trabajo ocupados, activos (en uso pero la persona no se encuentra en ése momento) y vacíos. El resultado es, en la mayoría de los casos, sorprendente.

Otra fantástica herramienta es la encuesta *online*. Aunque hay que tener cuidado con el tipo de información que compartimos (es posible que el proyecto no sea conocido por todos los empleados) tener información directa de las personas afectadas por el proyecto es siempre muy importante. Si tenemos la excelente costumbre de realizar encuestas sobre el entorno de trabajo, habrá que procurar incluir siempre alguna pregunta relacionara a los hábitos de trabajo, las preferencias de localización para trabajar, la facilidad para encontrar espacios adecuados, etc.

Tómese su tiempo para revisar la información, para conversar con las personas y estar muy preparado para presentarse ante la alta dirección de su empresa.

Hoy en día tenemos la suerte de contar con numerosos ejemplos de implementación de oficinas flexibles. Conseguir testimonios, casos de éxito y *best practices*, tanto en el mismo tipo de negocio como en otros, será siempre un excelente herramienta de “venta”.

### **De una idea a una nueva política de espacios**

Lo primero y lo principal es “enganchar” a la alta dirección de la empresa, un proyecto que genera incertidumbre en la cabeza de una organización está condenado a no funcionar.

No debemos pensar que vamos a contar con el apoyo incondicional de la dirección, de hecho la experiencia nos muestra que en muchas oportunidades, el trabajo de “convencer” a los directores es uno de los más difíciles en estos casos. Principalmente existen dos motivos: el primero es que pueden tener la sensación de que van a perder algo que ahora mismo tienen (puede ser un despacho o una porción de espacio) y el segundo es que siempre existe cierto temor de gestionar un equipo sobre el que no se tiene control directo – es decir, tenerlos a todos “a la mano”.

Una buena estrategia es entrevistarlos por separado primero, y luego en conjunto. Hay que tener muy claro lo que se quiere conseguir en cada caso y pensar en estrategias para cada una de las personas. Por ejemplo, al director financiero habrá que hablarle (principalmente) de números, de optimización de costos y de contención del gasto; Al director de RR.HH. habrá que hablarle de atracción y retención del talento; al director de marketing habrá que hablarle de la expresión de la marca en las oficinas... etc. Hay que prepararse mucho, conocer el negocio para hablarles “en su idioma” y conseguir empatía.

Por supuesto existen casos en los cuales una iniciativa de este tipo proviene de la dirección, o en los que los directores adoptan inmediatamente la idea y nos ayudan a impulsarla... estos son los casos de éxito asegurado.

### **Comunicación, comunicación, comunicación**

Una vez conseguido el primer “triunfo” – convencer a los jefes – es momento de implementar un plan de comunicaciones sólido.

Pensar que los mismos directores van a preocuparse en comunicar los beneficios del proyecto a los mandos medios, y estos a su vez van a preocuparse de comunicarlo a sus equipos, es un error, ya que el *negocio* tiene sus prioridades y la transformación de la oficina no es una de ellas.

Hay que crear la prioridad, o lo que en *change management* se llama el *sentido de la urgencia*. Es muy importante que las personas entiendan *por qué* estamos proponiendo este cambio, y que hagan suyo el discurso.

Comenzaremos con entrevistas individuales con los diferentes mandos medios (managers o jefes de equipo) para comprender la dinámica de trabajo de sus equipos. No haga preguntas directas del tipo: ¿Cuántas personas de su equipo son (o pueden ser) trabajadores flexible? O ¿Están satisfechos con el entorno actual? Ya que seguramente nos dirán que ninguna, que todos los miembros del equipo *deben* estar en la oficina todo el tiempo, etc. En su lugar concéntrese en otro tipo de preguntas que le permitan entender mejor la dinámica del trabajo:

- ¿Qué % de tiempo dedicamos a trabajar en equipo versus a trabajar en solitario?
- ¿Las reuniones son programadas o espontáneas? ¿en que % aproximadamente?
- ¿Cuánto tiempo dedicamos a realizar trabajo individual?
- ¿Conoce ejemplos de otras oficinas? ¿Algún elemento que le haya gustado especialmente de su oficina actual o de alguna otra?

Habrás notado que de nuevo recomiendo realizar reuniones individuales, tanto con los directores como con los mandos medios. Existe una razón, y es que manejar al individuo en caso de “rechazo” de una idea es mucho más sencillo, ya que en grupo, si algún otro miembro comparte la sensación de rechazo, éste se hará mucho más fuerte y será mucho más difícil manejarlo. Una vez que conozcamos bien a las personas y tengamos identificados a nuestros “agentes del cambio” (aquellos que son positivos frente a la idea) debemos procurar potenciar su influencia en el grupo.

Personalmente, cuando me ha tocado hacer presentaciones frente a un grupo de empleados o de *managers*, siempre he preferido “dejar la posta” a otra persona a quien los demás identifiquen como alguien que es parte de su equipo y de realidad, que entienda como funcionan. Es mucho más fácil aceptar el mensaje si este viene de alguien de “confianza”.

El siguiente paso en la estrategia es el de hablar directamente con los empleados. Por supuesto será casi imposible realizar entrevistas individuales, por lo que se recomienda utilizar el formato de *workshop*, para lo cual intentaremos organizar grupos representativos de 8-10 personas como máximo – un grupo más grande no se puede manejar – por lo que si contamos con una población muy grande habrá que organizar varios grupos de este tipo.

En esta etapa es cuando la experiencia y la visión de la consultoría de espacios corporativos se hace muy importante. En este momento un consultor de espacios podrá “explorar” y “descubrir” junto con los

empleados, algunas de las claves para el futuro éxito del nuevo espacio de trabajo. Así mismo, es cuando comenzamos el proceso de “educación” y a definir los protocolos de utilización del nuevo entorno.

Si fuera posible, utilice este grupo o grupos para realizar consultas sobre algunas ideas de diseño, involucrarles en el proceso de diseño de la nueva oficina puede ser clave para ganar su aceptación.

Como consejo podría apuntar:

- Mucho cuidado con generar expectativas equivocadas. Es muy normal mostrar imágenes de otros espacios o entornos de trabajo para “inspirar” a las personas a que acepten una nueva propuesta... pero debemos recordar que las personas asumirán que el nuevo entorno de trabajo se va a ver “igual”... si su presupuesto es ajustado, preocúpese de buscar ejemplos que puedan ser equivalentes en términos de costos y de “look”.
- Cuando presente propuestas de diseño a las personas, evite utilizar elementos y gráficos muy técnicos. Cuando una persona ve un plano muy “acabado” sentirá que no va a tener ninguna influencia, que ya todo está decidido. Presente sus propuestas en “borrador” con algunos gráficos hechos a mano si es posible.

Hay que procurar mantener siempre canales de comunicación abiertos para recibir *feedback*, tanto de las personas que participan directamente en el proceso como de aquellas que no están tan presentes. Recuerde que al final les afectará y podría verse en una situación en la que le reclamen no haber sido “consultados” sobre el proceso. Es imposible mantener a todos contentos, pero preocúpese de trabajar su plan de comunicaciones y abra canales de comunicación como un sitio web interno, un newsletter semanal/mensual donde podamos publicar información de interés. Cree una cuenta de *email* referente al proyecto a donde las personas puedan enviar sus comentarios y/o preguntas.

Recuerde que es un proceso que requiere mucho trabajo y dedicación, y que contar con un experto en el tema puede significar la diferencia entre un gran éxito o seguir con el mismo modelo.

En una próxima oportunidad continuaremos con el tema de implementación de un espacio de trabajo flexible, de cómo organizar el equipo de proyecto y sobre ejemplos concretos de implementación.

**José Luis Sánchez-Concha Ibarra**  
Arquitecto, MDI, Consultor de Real Estate  
Experto en estrategia y diseño de espacios de trabajo.  
Director regional de 3G-Office para América Latina.  
[www.3g-office.com](http://www.3g-office.com)  
<http://pe.linkedin.com/in/jsanchezconcha>