

# WORKPLACE INNOVATION

HACIA  
UN NUEVO  
MODELO DE  
TRABAJO

**Antonio Heras,**  
Responsable de Innovación en  
Espacios de Trabajo en 3g office.



Imaginemos nuevos espacios en la oficina que estimulen la colaboración entre los departamentos y la creatividad de las personas. Imaginemos poder trabajar desde cualquier lugar y en el momento del día en que seamos más productivos o podamos conciliar mejor con nuestro estilo de vida. Imaginemos que ya no es necesario quedarse en la oficina hasta que el jefe también se vaya o que no es imprescindible llegar a las 8 de la mañana para demostrar nuestro compromiso con la empresa...

## ¡Bienvenidos al mundo del *flexible working!*

Las oficinas flexibles son lugares donde a los empleados les gusta ir, porque se sienten a gusto, se adaptan a ellos y pueden trabajar mejor. Además, las empresas que ya están disfrutando de esta nueva forma de trabajar mejoran la productividad y reducen costes innecesarios. Esta es la razón fundamental por la cual cada día se suben más y más empresas al tren de este nuevo modelo de trabajo, que no es una moda, sino que está aquí para quedarse.

El avance tecnológico es imparable y ofrece cada día mejores posibilidades para trabajar, colaborar y relacionarnos más eficientemente desde cualquier lugar.

Este es el modelo que ya existe en las empresas más innovadoras, como Microsoft, Kellogs, Google, Repsol, BBVA, etc., y es una de las claves para su éxito, ya que les permite sacar el máximo potencial del talento de las personas, el activo más importante de cualquier compañía.

Los profesionales que ya lo han probado no quieren volver atrás. Y hay talento que no es posible retener o incluir en nuestros equipos si no les ofrecemos esta nueva forma de trabajar.

### ¿A QUIÉN BENEFICIA ESTE NUEVO MODELO DE TRABAJO?

Las empresas se han dado cuenta de que tienen muchos espacios infrutilizados en las oficinas, que necesitan más agilidad en sus organizaciones, que deben satisfacer

las demandas de los nuevos profesionales, sacar mayor partido de la tecnología existente y que pueden contribuir a la sostenibilidad del entorno en donde viven. En este nuevo modelo, tanto profesionales como empresas y, por tanto, la sociedad en su conjunto, ganan:

#### Sociedad:

- Reducción de la energía que consumen las oficinas.
- Mejora de los atascos de tráfico en las ciudades.
- Reducción de la contaminación.
- Favorece la integración de discapacitados en el tejido productivo.
- Ofrece a los habitantes de regiones con escaso desarrollo la posibilidad de trabajar en empresas remotas y generar riqueza local.

#### Profesionales:

- Permite conciliar mejor la vida profesional y la personal.
- Mejora la retención del talento, ya que ciertos perfiles no quieren volver a trabajar bajo un modelo tradicional.
- Habilita el acceso a un talento global que de otra forma sería imposible tener dentro de la empresa por razones geográficas.
- Promueve la comunicación interna y la transferencia de conocimiento entre los departamentos.

■ Reduce el estrés y, con ello, mejora el rendimiento y la salud de los empleados.

■ En empresas con varias generaciones dentro de los equipos de trabajo, permite que cada uno elija su propio estilo para conseguir los objetivos.

#### Empresas:

- Ahorro de costes innecesarios en alquiler de oficinas y en el mantenimiento de las mismas.
- Reducción de gastos de viajes.
- Mejora de la eficiencia y productividad.
- Favorece la internacionalización, al permitir operar en cualquier geografía tanto para la creación del producto -accediendo a un talento con menores costes y puntos de vista diversos-, como permitiendo la presencia en mercados emergentes donde posicionar estos productos.
- Ayuda en los planes de contingencia y de continuidad del negocio en casos de catástrofe, etc.

### ENTONCES, ¿POR QUÉ NO LO TIENEN TODAS LAS EMPRESAS?

En primer lugar, porque creen que esto sirve para otras empresas, pero no para ellas. Y, segundo, porque creen que es más costoso y complejo.



Es necesario actuar simultáneamente en varias áreas, tales como la cultura de empresa, los managers, los empleados, la tecnología, los espacios, etc. porque todos necesitan evolucionar de forma sincronizada hacia el nuevo modelo )

Todos conocemos la frase: “*Me voy al trabajo*”. Este concepto viene de la revolución industrial y era válido en aquel contexto, donde para trabajar (tarea) debíamos ir a una fábrica (lugar), ya que, al ser un trabajo manual, era materialmente imposible desacoplar ambos conceptos. Pero en el mundo actual, donde el trabajo se basa más bien en el conocimiento, por primera vez es posible desligar estos dos conceptos de lugar y tarea.

Por supuesto, en tareas tales como una cadena de producción industrial, una atención al público, etc., no se puede hacer *flexible working*. Pero, aun así se puede aplicar a más tipos de puestos de los que la gente imagina.

Por ejemplo, casi todos dan por hecho que los comerciales que tienen que salir a clientes y luego reportar las ventas, periodistas que tienen que cubrir la noticia en un lugar re-

moto y luego enviar el artículo, programadores que deben codificar un programa y enviar el código dentro de los plazos establecidos son casos lógicos para trabajar de esta nueva forma. Sin embargo, simplemente lo hacen posible al seguir un modelo de trabajo basado en objetivos y resultados. Pero este mismo modelo se puede aplicar a muchos más roles, tales como recursos humanos, marketing, financieros, administrativos, directores de área, etc.

Seguramente, cierto porcentaje de su tiempo consiste en la interacción personal con sus equipos de trabajo o el acceso a determinado material o instalaciones, y necesitan de un espacio en la oficina adecuado para realizar estas tareas; sin embargo, el resto de las labores cotidianas son individuales o, incluso, colaborativas pero que pueden ser realizadas desde cualquier lugar de una oficina, o desde fuera de ella, y, probablemente, hasta se pueda

elegir el mejor momento del día para realizarlas, dentro de los plazos establecidos.

### ¿CUÁLES SON LOS CONCEPTOS CLAVE A TENER EN CUENTA?

Evidentemente, para que esto ocurra tiene que existir una cultura de empresa basada en la confianza de los jefes y el compromiso de los empleados, con unos objetivos claramente definidos. No basta con ofrecer a los empleados una oficina bonita, una *tablet* o un horario flexible. De hecho, muchas empresas ya tienen alguna de estas facilidades por separado y, sin embargo, no obtienen los beneficios esperados.

El secreto del éxito es integrar estos tres elementos:

- Personas.
- Tecnología.
- Espacios.

## Personas

Lo más importante para que una organización pueda ser más competitiva e innovadora en este nuevo mercado global y donde todo se mueve muy rápido son las personas. Hay que dotarlas de nuevos modelos de espacio y la última tecnología para que estén en mejores condiciones para desempeñar un trabajo cada vez más exigente.

Para ello, en estas organizaciones innovadoras se ha pasado de un modelo de presencia física en las oficinas a una cultura de trabajo por objetivos, que permite centrarse en los resultados y dejar libertad al empleado sobre dónde y cuándo puede hacer su trabajo de la manera más efectiva.

Esta cultura se basa en la confianza y no en el control por parte de la compañía, pero también en la autogestión y el cumplimiento de objetivos por parte de los empleados.

Por tanto, para disfrutar de esta cultura, es necesaria la formación de managers y empleados para que sean capaces de trabajar en este nuevo modelo de trabajo, y del departamento de Recursos Humanos como facilitador y guía durante todo el proceso.

## Espacios

Las personas reclaman nuevos espacios en la oficina y la posibilidad de moverse libremente por ellos en función del tipo de tarea que van a realizar en cada momento del día:

- Salas de reuniones informales y no planificadas.
- Salas de colaboración.
- Espacios para trabajar concentrado sin interrupciones.
- Salas de creatividad.
- Espacios que favorezcan las conversaciones y la comunicación

interna entre distintos tipos de empleados y departamentos.

- Y cuando la presencia no es realmente necesaria, lugares fuera de la oficina para seguir trabajando de forma productiva.

## Tecnología

Por otra parte, para poder trabajar en cualquier lugar y en cualquier momento es necesario dotar a esta fuerza de trabajo de la tecnología y del entrenamiento necesario para que puedan sacar el máximo potencial. En la mayoría de los casos, las empresas ya tienen disponible esta tecnología y se trata simplemente de enseñar a los empleados a aprovecharla al máximo.

En resumen, con las herramientas adecuadas (tecnología y espacios) y una cultura de trabajo adecuada (objetivos) se crea el entorno apropiado donde es posible implantar este nuevo modelo de trabajo.

## ¿Y LAS PRINCIPALES BARRERAS?

Como en todos los procesos de cambio, una de las principales actividades consiste en la eliminación de barreras que suelen aparecer en varios puntos de la organización, tales como:

- El desconocimiento de por dónde empezar y de qué herramientas necesitan.
- Muchas empresas piensan que no es para ellos, que su negocio es distinto y que su tipo de trabajo requiere control y presencia en la oficina.
- Otras veces imaginan una complejidad o unos costes más elevados de lo que realmente son.
- El miedo de algunos managers es que sienten que van a perder el control sobre lo que hacen sus

empleados y están confundidos acerca del sentido y la misión de su función en un nuevo escenario no tan presencial y basado en objetivos. Deben reforzar sus habilidades para planificar, marcar objetivos, liderar y comunicar de una manera diferente.

- Reticencias de algunos trabajadores o de sus representantes a que este nuevo modelo suponga una menor visibilidad, pérdida de derechos, pérdida del sentido de pertenencia o aislamiento.
- Por otro lado, en algunas oficinas aún siguen existiendo cubículos y tipos de despachos que aíslan al individuo y no favorecen precisamente la colaboración y la comunicación entre los equipos de trabajo.
- A veces la tecnología no está preparada o está disponible pero no existe la formación adecuada y no se aprovecha todo su potencial.

Por tanto, es necesario actuar simultáneamente en varias áreas, tales como la cultura de empresa, los managers, los empleados, la tecnología, los espacios, etc. porque todos necesitan evolucionar de forma sincronizada hacia este nuevo modelo de trabajo.

*El flexible working no requiere de tanta regulación en materia de prevención de riesgos laborales ni cambios en el contrato de trabajo como el teletrabajo )*

## ¿CUÁLES SON LOS RIESGOS?

Es muy recomendable hacer un seguimiento y medir ciertos parámetros para prevenir o minimizar los riesgos que pueden aparecer en este tipo de iniciativas:

- A veces los empleados pueden sufrir una sensación de aislamiento o pérdida del sentido de pertenencia con respecto a la empresa si trabajan únicamente desde fuera de la oficina. Por ello, es necesario diseñar espacios donde a los empleados les guste ir a compartir información o colaborar de vez en cuando.
- También las redes sociales aplicadas a la empresa son una buena

herramienta para que los empleados estén enterados de lo que ocurre en la compañía y para que se les conozca por sus aportaciones.

- Otras veces, los empleados no desconectan del trabajo durante los fines de semana y fuera del horario laboral y acaban quemándose. Es necesario diseñar políticas que mitiguen este riesgo y no acaben afectando a su vida personal.
- Ciertas tareas de creatividad y colaboración necesitan del contacto real entre los miembros del equipo, por tanto, es importante asegurar estos momentos en unos espacios adecuados para garantizar un correcto desempeño.

- Si los empleados o los managers no están adecuadamente formados o no tienen el perfil para poder trabajar por objetivos, se producirá una bajada en el rendimiento que afectará a los resultados de la empresa. Así que es importante entrenar adecuadamente a ambos y hacer un seguimiento de todo el proceso.

## ¿ESTO ES EL LLAMADO TELETRABAJO O ES ALGO DIFERENTE?

Se trata de un concepto más amplio conocido como *flexible working*. El teletrabajo no es más que una etapa o un caso concreto del *flexible working* que supone la utilización del hogar como lugar de trabajo durante ciertos días a la semana.

El *flexible working* permite trabajar desde la oficina, desde casa, desde un tercer lugar, desde el tren, desde una cafetería, etc.

Esto tiene la ventaja de que no es necesaria tanta regulación en materia de prevención de riesgos laborales y cambios en el contrato de trabajo, lo cual hace más sencilla su implantación.

## ¿CÓMO SE HACE LA TRANSICIÓN?

Como todo proceso de cambio, es necesario desde un principio diseñar un plan de comunicación y gestión del cambio que asegure la involucración de todas las personas, se sientan escuchadas y se incorporen sus necesidades. Esta aproximación mejora el grado de adopción del nuevo modelo de trabajo y minimiza la resistencia al cambio de las personas involucradas.

Con un conjunto representativo de los miembros de la compañía se realiza un primer piloto de *flexible working* y luego se extiende al resto de la organización para que todos puedan disfrutar de los beneficios de este nuevo modelo de trabajo. )

Es fundamental diseñar un plan de comunicación y gestión del cambio que asegure la involucración de todas las personas, se sientan escuchadas y se incorporen sus necesidades )

