



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Efectos de las *soft skills* y la innovación del entorno laboral en la productividad y el bienestar de los empleados de PYMES y multinacionales

Clave de Alumno: 201505274

Coordinador de TFG: María Olga Bocigas Solar

MADRID | Junio 2019

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Motivación para realizar este ensayo.....	5
1.2. Objetivos.....	5
1.3. Metodología	6
1.4. Estructura.....	6
2. PROBLEMÁTICA ACTUAL	7
2.1. Entorno actual: VUCA.....	7
2.2. Importancia del entorno y sus efectos.....	10
2.3. Estado actual del clima laboral	12
3. FUNDAMENTOS DE LAS <i>SOFT SKILLS</i>	13
3.1. Fundamentos y estado de la cuestión.....	13
3.2. <i>Soft skills</i> . Rol y clasificación.	15
i. Rol de las <i>soft skills</i>	15
i. Clasificación	17
4. EFECTOS DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS <i>SOFT SKILLS</i>	19
4.1. Efectos en las empresas de la implantación de las <i>soft skills</i>	19
4.2. Efectos en las personas de la implantación de las <i>soft skills</i>	24
i. Efectividad de los espacios de trabajo diseñados para aumentar la productividad.....	25
ii. Factores más importantes en un lugar de trabajo productivo.....	25
iii. Medidas innovadoras de las empresas en cuestión en cuanto a beneficios laborales	26
iv. Beneficios de las medidas descritas en el bienestar de las personas.....	27
v. Posible estructura de las oficinas dentro de 15 años.....	27
4.3. Los límites de las <i>soft skills</i>	29
5. CONCLUSIÓN.....	31
6. BIBLIOGRAFÍA.....	32
7. ANEXOS	36

RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de los años, el empleado se ha ido viendo cada vez más como un recurso fundamental a tener en cuenta en las organizaciones. En la búsqueda continua de empleados cada vez más productivos y comprometidos, han ido apareciendo conceptos como las habilidades transversales o *soft skills*, que son aquellas características de comportamiento del capital humano de las empresas que permiten una mejor gestión de los conflictos, trabajo en equipo más eficiente, menores niveles de estrés y, como consecuencia de ello, mayor productividad. Por otro lado, las organizaciones han ido adaptando los espacios de trabajo según las necesidades de los puestos de trabajo que desean cubrir; y no al revés, como se venía haciendo desde tiempo atrás. Por ello, prácticas como el diseño de espacios abiertos en las oficinas, la opción de trabajar desde casa, comida gratis a disposición del empleado o lugares cómodos para relajarse en las empresas se están convirtiendo en medidas no sólo viables, sino extendidas en aquellas organizaciones que quieren dar un plus de importancia al bienestar laboral del empleado. En la presente investigación se pretende revisar la literatura fundamental sobre el entorno en el que nos encontramos y en el que actúan las empresas, la evolución en la gestión de los Recursos Humanos, las habilidades transversales más requeridas por las empresas a la hora de retener talento y la influencia del diseño de los espacios de trabajo en el bienestar y la productividad de los empleados, así como las posibles limitaciones que podemos encontrar en la implantación de estos factores en las organizaciones. Se estudia, adicionalmente y mediante entrevistas de estilo cualitativo, qué opinión tienen directivos de empresas multinacionales y empleados de *startups* sobre estas medidas innovadoras y cómo afectan en el bienestar y la productividad de los empleados en las empresas en las que trabajan.

Palabras clave: *soft skills*, habilidades transversales, gestión de Recursos Humanos, innovación, VUCA, diseño del espacio de trabajo.

ABSTRACT

Throughout the years, employees are getting more recognised as key resources in organizations. As a result of a continuous research to find a productive and committed

workforce, some concepts have arisen, like soft skills, which are some of the behavioural characteristics of the human capital that enable them to handle conflicts, improve efficiency on team projects, lower stress levels and, as a consequence of all these factors, increase productivity. On the other hand, organisations have adapted workplaces to jobs depending on their different needs. This is the opposite performance to the one that organisations have used along the years. As a result, some measures like open spaces at the workplace, smart working, free food or relaxing areas at the office are getting not only feasible, but also extended among those organisations that have taken a step towards employee wellness at the workplace.

The aim of the present study is to have a glance at the main existent literature about the environment both people and organisations live in, the evolution of Human Resources, the most required *soft skills* when it comes to recruitment, and the influence of the design of the workplace on employee wellness and productivity, as well as some possible barriers.

Additionally, some interviews have been conducted to understand the opinion of managers and employees at multinationals and start-ups on these measures and their effect on wellness and productivity at their workplaces.

Key words: soft skills, Human Resources management, innovation, VUCA, workplace design

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Motivación para realizar este ensayo

Durante mi experiencia profesional he trabajado con personas que no daban importancia a la responsabilidad que conllevaban sus puestos de trabajo. En muchos de estos casos, y gracias a la formación previa que hubiese adquirido durante los años de estudio en la Universidad, he sabido detectar las malas prácticas de aquellos que me rodeaban y he podido reflexionar al respecto: gestionaban mal el estrés, no eran asertivos, no eran capaces de tomar decisiones por sí mismos, se criticaban unos a otros, preferían no perder tiempo aprendiendo a utilizar nuevos programas más eficientes, controlaban mal los tiempos de entrega... Teniendo una observación crítica y, probablemente, encontrándome al margen de situaciones que no me afectaban directamente, pude someter a examen estos comportamientos y me resultaba muy interesante imaginar cómo se podría haber realizado de otra forma y qué porcentaje de estas situaciones podrían evitarse si se contase con las herramientas adecuadas para evitar, gestionar o suavizar esos impulsos y comportamientos y, por otro lado, qué porcentaje está implícito en las relaciones laborales y no es modificable en ningún caso. Por otro lado, encuentro muy interesante el factor del entorno laboral en cuanto a la contribución que puede tener en la productividad y a la satisfacción de los empleados en las organizaciones. Los espacios abiertos, la comida a disposición de los empleados, los cuartos de juegos, los sofás para descansos y demás medidas que están tan de moda en las organizaciones tienen, por supuesto, un impacto en los empleados, pero me gustaría entender si este impacto es realmente efectivo sin un desarrollo previo de la mentalidad del que los experimenta y si ese bienestar que se persigue con todas las reestructuraciones se consigue como se desea o sólo se intenta dar la imagen de estar haciendo algo por los empleados.

1.2. Objetivos

Dentro de la finalidad de profundizar en la naturaleza del entorno laboral en el que nos encontramos, las causas de la aparición de este tipo de habilidades y su uso y creciente requerimiento en las personas dentro de las organizaciones, la presente investigación persigue dos objetivos:

1º) Analizar los beneficios, en términos de bienestar y de productividad para la empresa, que supone dar importancia a las habilidades transversales en el ámbito organizacional.

2º) Estudiar los beneficios, en términos de bienestar y de productividad para los trabajadores, que supone para una empresa aplicar nuevos diseños y estructuras en el espacio laboral.

1.3. Metodología

En la presente investigación se utilizan dos vías diferentes de estudio.

En primer lugar, se revisa la literatura existente para definir el marco conceptual del entorno laboral y los diferentes factores que afectan actualmente al rendimiento y el bienestar organizacional. Para esta revisión se han utilizado artículos académicos, revistas científicas, libros y bases de datos tales como Google Scholar y EBSCO.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo una investigación de carácter cualitativo en la que se ha entrevistado a diferentes candidatos, quienes han aportado información sobre las medidas innovadoras que se ofrecen en sus respectivas empresas con el fin de aumentar el bienestar y la productividad. La muestra fue escogida con el fin de contrastar información de empresas de diferentes tamaños y sectores y así poder contrastar mejor los resultados.

Se ha escogido esta metodología porque define el marco teórico de forma histórica y holística para así poder crear una idea general del tema y de su evolución; con el objetivo de investigar desde esos fundamentos sobre la percepción actual de empleados reales que puedan sustentar toda la literatura revisada.

1.4. Estructura

Con el objetivo de ir asentando conceptos a medida que se avanza en la investigación, este proyecto tiene una estructura que va de lo general a lo concreto. Por ello, se comienza revisando el entorno actual en el que VUCA, la importancia del clima laboral y sus efectos

y, por último, en qué estado se encuentra actualmente este clima. A continuación, se define qué son las *soft skills*, cómo afectan al clima laboral y qué tipos existen; y, por último, se estudia tanto el impacto de la introducción de las habilidades transversales en el entorno laboral como en los empleados en términos de bienestar y de productividad, revisando así las entrevistas realizadas a empleados de empresas que han implementado esta clase de medidas a sus oficinas.

2. PROBLEMÁTICA ACTUAL

2.1. Entorno actual: VUCA

Según Bob Johansen (2013) declaró en una entrevista: “en un mundo VUCA, por definición, si no estás confuso es porque no estás prestando atención [...]. Tienes que tener una preparación que requiere mucha práctica. Tienes que entender cómo encajar esa confusión, ese miedo, y convertirlo en una oportunidad. Es la habilidad de liderazgo que denomino *dar la vuelta al dilema*” (p.13).

En un entorno VUCA como el actual (Petrie, 2014), todo está interconectado y es imposible predecir los cambios que se avecinan. Este concepto fue acuñado (Jain, 2015) por los militares estadounidenses tras la Guerra Fría ya que habían tenido que adaptarse de forma improvisada a las tácticas y las armas de los oponentes, tenían que responder rápido y de forma eficiente a su tecnología y el ambiente en el que se combatía era ambiguo ya que podían encontrarse tanto combatientes enemigos como civiles inocentes en el campo de batalla. El acrónimo como tal, sin embargo, no fue creado hasta una vez ocurridos los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 (Lawrence, 2013), fue entonces cuando los líderes estratégicos de empresas describieron que las situaciones caóticas, turbulentas y de cambio rápido son las nuevas situaciones normales a las que habría que acostumbrarse. Esta clase de cambios ganaron verdadera credibilidad durante la crisis financiera de 2008 (Kinsinger & Walch, 2012), cuando los modelos de negocio empezaron a verse afectados por la misma y a cambiar, desde entonces, de forma que ese método tradicional de ver el entorno de las empresas ya no existe.

La palabra VUCA se compone de siglas que tratan de abordar la complejidad del entorno en el que nos encontramos y la naturaleza de sus cambios.

La primera letra de la sigla, *V*, se corresponde con la palabra *volatile*, volátil. Una situación volátil (Bill Pasmore & CMC, 2010) puede definirse como aquella que cambia rápido en volumen, naturaleza, magnitud y dinámica. Parker (2018) explica que, en términos de negocio, la volatilidad del entorno implica estar preparado para acontecimientos impredecibles como pueden ser los naturales, como terremotos, o económicos, como cambios repentinos en las tendencias generales del mercado. Por ello, si bien es cierto que planificar posibles cambios amortigua los potenciales riesgos, la posibilidad de que ocurran situaciones no esperadas dificulta una planificación demasiado específica de los eventos.

La segunda letra de la sigla es la *U*, inicial de la palabra *uncertain*, incierto en inglés. Precisamente por la volatilidad del entorno (Kail, 2010) cada vez es más difícil predecir el futuro. El entorno incierto no permite que se puedan evaluar con claridad las oportunidades y amenazas que puedan ocurrir. El problema de la incertidumbre (Bennet & Lemoine, 2014) es que viene causado por falta de información sobre si la posibilidad de que ocurra cierta situación es o no lo suficientemente importante como para considerar planificar las posibles consecuencias, y eso hace imprescindible definir esas potenciales situaciones inciertas para poder tenerlas en cuenta si es necesario más adelante.

La tercera inicial representa la palabra complejidad (*complexity* en inglés), lo que significa que una situación problemática tiene numerosas causas y factores difíciles de entender (Sullivan, 2012). Mack, Khare, Krämer y Burgartz (2015) distinguen entre dos aspectos distintos de la complejidad: por un lado, la estructura del sistema, la cual se vuelve compleja por la cantidad de elementos que contiene y cómo se relacionan entre ellas; por el otro lado encontramos la complejidad en el comportamiento organizacional, lo que hace la interacción entre los elementos no sea lineal o simple, sino dependiente de situaciones anteriores o del sistema organizacional en el que se actúe.

La última letra de la sigla, la *A*, se corresponde con la palabra ambiguo, del inglés *ambiguous*. Esto significa que no hay claridad en cuanto a las causas y la conceptualización de las amenazas y las oportunidades del entorno a tiempo antes de que

sea demasiado tarde para repararlo (Lawrence, 2013). Millar, Groth y Mahon (2018) distinguen entre dos niveles de ambigüedad, el nivel 1, que corresponde a aquel que se da en situaciones en las que se pueden considerar las variables relevantes como aquellas de las que ya se dispone para solucionar un problema; y el nivel 2, propio de las situaciones en las que, además de utilizar las variables dadas, se deben analizar también las relaciones funcionales que existen entre las mismas para poder determinar un algoritmo adecuado para solucionar el problema en cuestión.

Una vez definidos los conceptos, podemos concretar las formas de prevenir o amortiguar sus efectos. La volatilidad debe entenderse mediante un análisis constante de las amenazas y oportunidades que hay en el entorno, aunque, según Parker (2015), es incluso más importante tener un plan de recuperación mediante el cual prepararse para lidiar con acontecimientos adversos, repartir roles en los equipos de trabajo o comunicar lo sucedido de forma rápida para que el área afectada pueda estar al corriente. En el caso de la incertidumbre (Kilsinger & Walsh, 2012), la mejor solución es parar, mirar y escuchar para mantenerse informado y así ser lo más flexible posible. La complejidad (Lawrence, 2013) puede amortiguarse en cierta manera con la claridad, y eso se consigue manteniéndose informado de todas las decisiones que se toman en la empresa. La ambigüedad, por último, se puede tratar de evitar con agilidad en la comunicación y en la aplicación de soluciones.

Millar, Groth y Mahon (2018) proponen recomendaciones para navegar por el entorno VUCA, como que se utilicen nuevas herramientas y habilidades, como pueden ser las *soft skills*, para así apoyar el diseño, el pronóstico y los sistemas organizacionales que deben estar a punto en un entorno VUCA; estar por delante de las posibles sorpresas que puedan surgir y afectar a los clientes y perjudicar a la creación de valor para ellos, lo que se consigue procurando no quedarse en lo que se sabe que el cliente quiere, sino adelantándose a las posibles necesidades que puede tener en el futuro. Sullivan (2012) recomienda, por otro lado, que no se busquen soluciones permanentes en Recursos Humanos, que no se utilicen las situaciones pasadas o las tendencias actuales como predicción a futuro, que no se trate de usar el mismo tipo de dirección en todos los empleados o, por último, que no se asuma que la cultura y los valores corporativos van a mantenerse fijos en el tiempo.

2.2. Importancia del entorno y sus efectos

En el clima o entorno laboral (Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995) los empleados se fijan más en las características organizacionales, como podrían ser las políticas de empresa, los sistemas de remuneración y los comportamientos gerenciales, ya que a los aplican una percepción según sus valores, creencias y necesidades que les dan un significado; que en los elementos más observables del entorno (objetos físicos o disposición del lugar). Estas percepciones se identifican algunas veces como modelos del entorno laboral psicosocial (Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn & Bayazitm, 2004), algunos de los cuales se basan más en elementos del puesto de trabajo y otros más en aspectos generales de la sociedad o la economía.

Por otro lado (Chamberlain & Hodson, 2010), podemos encontrarnos con el llamado “caos organizacional”, el cual se da en organizaciones con una baja efectividad y situaciones de estrés. Esto ocurre cuando los componentes de producción son defectuosos, los calendarios no son coherentes con los tiempos o no hay sistemas de control de los procedimientos de control o gestión

Cuando las exigencias del trabajo (Rodríguez Carvajal, 2011) que pueden darse en forma de carga de trabajo y presiones con los tiempos (Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn & Bayazitm, 2004) son superiores a las necesidades, recursos y capacidades del trabajador, es decir, se pierde el equilibrio de la relación que existe entre el sujeto y el entorno, el nivel de descontrol generará un grado de estrés que, según la situación en la que se encuentre el afectado que pueda propiciar o no su correcta recuperación puede significar para el sujeto la aparición de un estrés crónico. Este escenario en el que “la persona se percibe totalmente agotada, exhausta, desbordada, como consecuencia de un proceso de desgaste (se puede denominar) como el síndrome de burnout o desgaste profesional” (Rodríguez Carvajal, 2011, p. 74).

Los climas laborales que incluyen características como las anteriores crean conflictos interpersonales y falta de autonomía y organización a los empleados y a las empresas. Estos entornos laborales tóxicos tienen considerables efectos organizacionales. Algunos de estos efectos son el absentismo, la baja moral y baja motivación y la pérdida de comunicación y de confianza (Chamberlain & Hodson, 2010); y existe un mayor riesgo de que estos efectos se den en procesos de cambio organizacional, que pueden estar motivados por situaciones internas como fusiones o adquisiciones, o externas, como un

incremento de la demanda de trabajo o cambios en los puestos de trabajo y, por tanto, las relaciones profesionales (Tvedt, Saksvik & Nytrø, 2009). El estrés, como uno de los problemas de salud que se pueden desencadenar en las organizaciones con un clima laboral tóxico, “se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno” (Chiavenato & Villamizar, 2002, p.476).

Los principales agentes más estresantes en una organización son las condiciones laborales, las relaciones entre los empleados, aquellas características de la personalidad de los empleados que puedan detonar las situaciones de estrés, el sector de la empresa y el tipo de liderazgo que utilicen, así como el entorno social y económico (Rodríguez Carvajal, 2011). La existencia de niveles altos de estrés en los empleados puede llevar a la dificultad de conseguir los objetivos de la empresa y bajar la su productividad (Tvedt, Saksvik & Nytrø, 2009), como veremos más adelante.

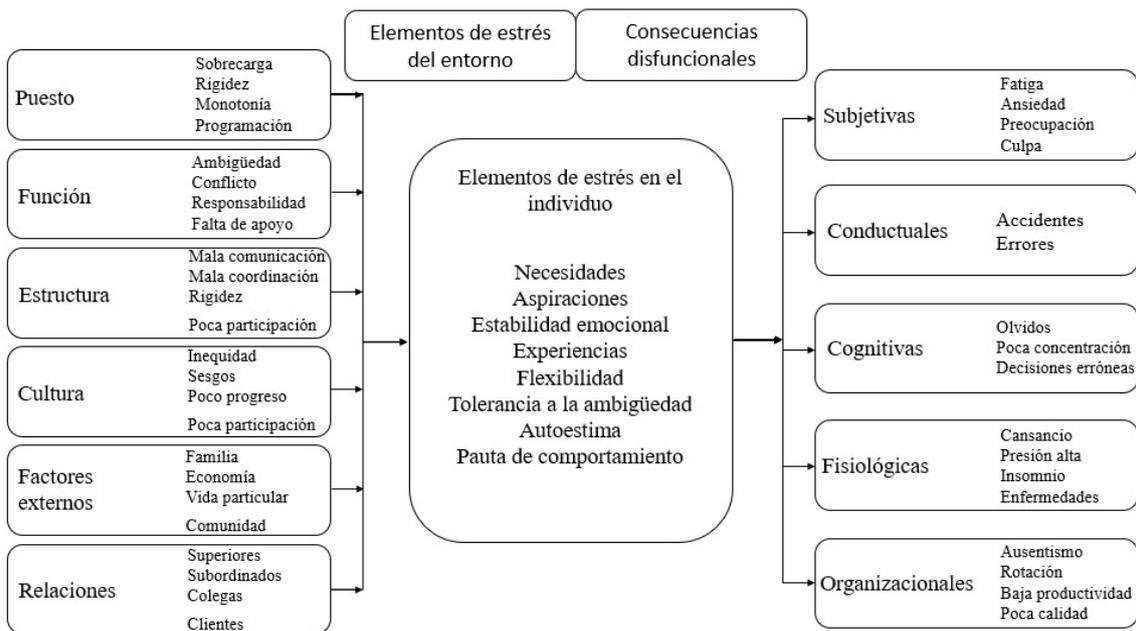


Ilustración 1: Los factores de estrés en la vida de cada persona

Fuente: adaptado de Chiavenato & Villamizar (2002)

En cuanto a cómo pueden afectar los jefes en el entorno laboral mediante sus comportamientos, Abbasi, Hollman y Hayes (2008) hacen una distinción entre distintos tipos de “malos” jefes: el incompetente, el cual culpa a otros de sus problemas y nunca

se responsabiliza de ellos; el matón, quien percibe la dirección como una forma de crear terror y necesita enemigos para funcionar; el estafador, quien usa a otro para hacer un trabajo del que se aprovecha para obtener reconocimiento; el sabelotodo, el cual se percibe irritante por parte de los subordinados cuando alguno no está de acuerdo con su punto de vista y éste se lo toma de forma personal y reacciona de forma cortante; el gandul, quien delegará todas las decisiones y tareas a sus subordinados y desaparecerá o decepcionará al resto cuando llegue la hora de tomar el control para algo; y, por último, la clase de jefe que parece un “*manual de políticas de la empresa andante*”, lo cual es frustrante para los empleados, ya que se frustran y se sienten incomprendidos por éste, quien cita el manual de políticas de la empresa en cualquier situación, incluso cuando la aplicación del mismo es dudosa, lo cual hace que en ocasiones sea fácil perder de vista el objetivo hacia el que se aspira. Entre los factores que determinan un clima laboral seguro (Neal, Friffin & Hart, 2000) se encuentra el de los valores gerenciales orientados hacia el bienestar del empleado. En ese clima laboral los distintos tipos de jefes nombrados anteriormente no tendrían cabida.

2.3. Estado actual del clima laboral

En la actualidad, los empleados tienen muchísimas opciones de programas organizados para maximizar su bienestar y el bienestar de las organizaciones, como tener mascotas en las oficinas, escuchar música, hacer yoga o participar en programas de gestión del estrés. Sin embargo, esto no siempre fue así (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006). A partir de la década de 1940 se empezó a dar más importancia al concepto de ambiente laboral sano, el cual ha ido evolucionando desde la organización de eventos para los empleados o introducción de programas de entrenamiento deportivo durante los años 70 y 80. A pesar de no existir medidas mínimas legales en las oficinas (Dobbin & Sutton, 1998), fue en esa década cuando las empresas más grandes comenzaron a ver la salud, la seguridad y los beneficios laborales en el lugar de trabajo como una obligación. Desde entonces las medidas se han ido sofisticando hasta llegar a donde estamos hoy (Lowe, 2004), cuando lo que antes eran meramente climas organizacionales sanos es lo que ahora se está tratando de convertir en organizaciones sanas de forma integral, lo que supone que las prácticas para mejorar el bienestar no sean ya políticas o programas de la empresa, sino características fundamentales de cómo deberían actuar las empresas.

La relación entre la satisfacción con el puesto de trabajo y los ambientes laborales con orientación emprendedora (Langer, Feeney & Lee, 2019) se media por la forma en la que los empleados sienten que sus valores están alineados con los de la empresa.

Los factores más importantes para un clima laboral positivo, de forma general, son: la involucración de los empleados, su plan de carrera y de desarrollo, su reconocimiento, la sanidad y seguridad (Grawitch, Trares & Kohler, 2007) y, por último, el balance entre trabajo y vida privada. Este último existe debido a la creciente diversidad en las estructuras familiares, el incremento de la participación de las mujeres con hijos en el trabajo y los cambios que se están dando debido a la importancia que está significando de forma cada vez más notable en la conciliación laboral-familiar (Parkes, 1990), aunque muchas veces las organizaciones olvidan que la implementación de beneficios de los empleados que les permitan gestionar tanto sus responsabilidades laborales como las no laborales no garantizan una buena conciliación para los empleados por sí solos, ya que hay otros aspectos más fundamentales cuyas prácticas son más fundamentales (Allen, 2001), como los nombrados anteriormente.

Kelloway y Day (2005) crearon un modelo sobre los factores que contribuyen a conseguir un clima laboral sano y cuáles son sus resultados. Como aspectos contribuyentes encontramos el ambiente laboral seguro, el balance vida laboral-privada, la cultura de apoyo, de respeto y de justicia, la involucración y desarrollo de los empleados, el contenido del puesto de trabajo y sus características y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Con la suma de todos estos antecedentes, se pueden obtener resultados individuales de dimensión psicológica, fisiológica y de comportamiento; resultados organizacionales en términos de ingresos, desempeño, reputación, satisfacción del cliente y resultado final; y, por último, resultados sociales como los costes de sanidad nacionales y los programas gubernamentales.

3. FUNDAMENTOS DE LAS *SOFT SKILLS*

3.1. Fundamentos y estado de la cuestión

Como explica Rotich (2015), siempre han existido métodos de selección y formación de líderes y acompañantes. En la prehistoria, los líderes se elegían según su salud, lo que

hizo que generación tras generación los líderes fueran más fuertes. En China, entre los años 2000 y 1500 a.C. se hacía exámenes a los posibles candidatos para ver si eran aptos para el puesto, y en Grecia se usaba la técnica del aprendiz. A lo largo de casi todo el primer milenio, los primeros especialistas en contratación de empleados se llamaban gerentes de personal, y sus funciones eran reclutar, seleccionar, entrenar, administrar su salario y sus relaciones. Sin embargo, sus acciones, aunque muchas veces muy efectivas, poco tenían que ver con el resto de las actividades de la empresa o los objetivos corporativos.

Hasta los años 70 aproximadamente, (Mack, Khare, Krämer & Burgartz, 2015) era muy fácil dividir las tareas en las empresas productoras, las tareas gerenciales estaban muy separadas de las ejecutivas y se entendía a las personas como un recurso más del proceso productivo. Como nota Dobbin & Sutton, (1998), sobre la década de los 80 salió una nueva ley que animaba a los empleadores a establecer nuevas oficinas con buenas condiciones sanitarias y de seguridad para los empleados.

Todos estos nuevos descubrimientos (Rotich, 2015) y nuevas acciones culminaron en la creación de la actual “Gestión estratégica de recursos humanos” (sus siglas en inglés son SHRM). Desde los años 2000, los modelos de gestión de Recursos Humanos han seguido desarrollándose hacia la ética, el buen gobierno corporativo y la gestión del balance entre vida personal y vida profesional de los empleados.

Factor	Gestión de Personal	Gestión de Recursos Humanos
Tiempo y planificación	Corto plazo, ad hoc, reactivo	Largo plazo, proactivo, integrado,
Contrato psicológico	Cumplimiento	Compromiso
Relaciones interpersonales	Pluralista, colectiva, baja confianza	Unitarista, individualista, alta confianza
Tipo de sistema o estructura	Burocrática, centralizada, formal	Orgánico, flexible
Roles	Especializados, profesionales	Integrado en una línea de gestión
Evaluación	Minimización de costes	Utilización máxima

Tabla 1: Diferencias entre gestión de Personal y gestión de Recursos Humanos

Fuente: Rotich, 2015

La cuestión en la actualidad se describe como la gestión de la fuerza de trabajo de una empresa para contribuir a los objetivos de ésta, y existen cuatro áreas de actuación: el compromiso del empleado, el proceso de reclutamiento y control, el sistema de remuneración y los sistemas de adecuación de puestos de trabajo. Con la industria 4.0. y la correspondiente transformación digital que estamos experimentando, es mucho más difícil predecir cómo van a evolucionar los puestos de trabajo, qué habilidades se van a requerir para los mismos y cómo formar a los futuros profesionales (Cotet, Balgiu, & Zaleschi, 2017). Sin embargo, esta misma tecnología característica del tiempo actual es, al mismo tiempo, vital para servir las necesidades de las personas en la gestión estratégica de la empresa. Gracias a ella, se construyen espacios de trabajo inteligentes que permiten que las personas sean capaces de crear más valor en las organizaciones, hay máquinas y robots que evitan que los empleados tengan que realizar las tareas manuales e incluso la inteligencia artificial es capaz de resolver tareas que requieren esfuerzo mental humano.

3.2. *Soft skills*. Rol y clasificación.

i. Rol de las *soft skills*

Muchos directivos entienden las *soft skills* como formas de motivar a los empleados (Robles, 2012), pero no ven un uso real de las mismas para los puestos de trabajo o la creación de valor en la empresa. Otros directivos opinan que saber cómo ser diplomático hacia un cliente enfadado o mostrar tacto en un equipo de trabajo no es tan importante como los conocimientos técnicos necesarios en el puesto de trabajo, que son las capacidades conocidas como *hard skills*.

Las *hard skills* describen aquellas habilidades técnicas que permiten llevar a cabo actividades o tareas concretas que pueden incluirse en el currículum vitae, como podrían ser el uso de programas de software, o la técnica de escritura o de mecanografía. Por el contrario, las competencias transversales o *soft skills* (Deepa & Seth, 2013) son una combinación de competencias personales, interpersonales, comunicativas, de inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de negociación y gestión del estrés y del tiempo que describen nuestras actitudes, compatibilidad con los demás y cómo

interactuamos socialmente, sobre todo en el entorno laboral (Cotet, Balgiu, & Zaleschi, 2017) y no dependen del conocimiento adquirido.

Según el diccionario Collins, las *soft skills* (en castellano traducido a habilidades blandas, pero utilizaremos su término en inglés ya que está más extendido) son “cualidades deseables para ciertas formas de empleo que no dependen del conocimiento adquirido: incluyen el sentido común, la habilidad para tratar con la gente y una actitud positiva y flexible.”

La efectividad de la utilización de las habilidades interpersonales en la gestión empresarial se ha estudiado desde los años 50, pero no fue hasta los años 70 cuando se hizo una distinción entre los elementos propios de las *hard skills* y aquellos que se refieren a la gestión de personas, las *soft skills* (Parlami & Monnot, 2019). Desde entonces estas habilidades transversales, como el liderazgo o la capacidad de comunicación, se pueden estudiar y entrenar y se imparten en los *business schools* que imparten contenido relacionado con el comportamiento organizacional.

Las habilidades transversales, aunque no están presentes en el currículum vitae, permiten a las personas mantener el trabajo de forma más satisfactoria y conseguir las metas profesionales que se han definido (Cotet, Balgiu, & Zaleschi, 2017) y, de hecho, un estudio ha descubierto que un 75% de los trabajos indefinidos depende de las *soft skills* y el 25% restante de los conocimientos técnicos del empleado (Robles, 2012).

A pesar de que es difícil medir sus efectos, en términos de eficiencia y resultados, tema que desarrollaremos de forma más extensa más adelante, es de gran importancia introducir una gestión basada en *soft skills* (Muzio, Fisher, Thomas, & Peters, 2007), ya que habilidades como el trabajo en equipo ayudan a crear un entorno laboral que permita la creatividad.

Las *soft skills* también son de importancia desde el punto de vista del potencial empleado, ya que pueden ser aquella diferencia que les permita ser contratados para un trabajo, y no tenerlas puede significar no conseguir ese puesto, como indica Robles (2012). Con diferentes investigaciones que han sido llevadas a cabo durante el siglo XXI se ha podido

comprobar cómo los empleadores quieren contratar a aquellos candidatos que tengan unas habilidades interpersonales más fuertes y desarrolladas. De hecho, por lo general, las *hard skills* (Balcar, 2016) se usan para preseleccionar a los candidatos a un puesto, pero serán las *soft skills* que estos aplicantes demuestren tener las que sean decisivas a la hora de contratar, ya que mantendrá el trabajo y su rendimiento será mayor durante más tiempo.

i. Clasificación

Existen distintas formas de clasificar las soft skills según el autor y la situación en la que uno se encuentre. Martín (2008) categoriza las habilidades transversales, *soft skills*, en, según sean básicas o fundamentales si se basan en la técnica o el conocimiento, conceptuales si precisan de una organización de la información y resolución de problemas, empresariales si requiere factores como la innovación, comunitarias si están relacionadas con el conocimiento ciudadano, las relacionadas con personas si implican comunicación o trabajo en equipo y, por último, las habilidades personales, que incluyen la responsabilidad, el ingenio o la confianza en uno mismo.

Las *soft skills* se descomponen, según Robles (2012) en habilidades interpersonales (también llamadas *people skills*), que promueven una actitud positiva, una comunicación efectiva y una interacción respetuosa, entre otras habilidades; y los atributos personales, que provienen de tu experiencia, como podrían ser la estabilidad emocional, la apertura a la experiencia, la conciencia, la amabilidad y la extroversión (Sackett & Walmsley, 2014). Las *people skills* pueden incluir la personalidad, las habilidades de gestión del tiempo y de organización, mientras los atributos personales (o *career attributes*) incluyen algunos factores como la comunicación, el trabajo en equipo o el liderazgo. Otros expertos distinguen estas habilidades entre cognitivas, como la resolución eficiente de problemas, la planificación y organización o la buena orientación a la hora de analizar información, etc.; y las habilidades no cognitivas, que son el resto de ellas (Balcar, 2016).

En la misma línea, podemos ver la clasificación de Robles (2012) de las soft skills que considera más importantes:

- **Comunicación:** oral, escrita, hablada, de presentación y de escucha
- **Cortesía:** buenos modales, etiqueta, sensatez, respeto
- **Flexibilidad:** adaptabilidad, disposición al cambio, ganas de aprender, aceptación del cambio
- **Integridad:** honestidad, ética, alta moral, valores, búsqueda de lo correcto
- **Habilidades interpersonales:** amabilidad, humor, amigabilidad, empatía, autocontrol, paciencia, sociabilidad
- **Actitud positiva:** optimismo, entusiasmo, coraje, alegre, confiado
- **Profesionalidad:** buena presencia, saber estar
- **Responsabilidad:** de confianza, que haga un buen trabajo, disciplina, predisposición, sentido común
- **Trabajo en equipo:** cooperación, buena relación, agradable, apoyo, colaboración
- **Ética de trabajo:** perseverante, con disposición, proactividad, lealtad, motivación, puntualidad, buen trato

Ilustración 1: Diez soft skills según listados ejecutivos

Fuente: adaptado de Robles (2012)

Muzio, Fisher, Thomas y Peters (2007) midieron en un modelo que crearon para medir el impacto de las *soft skills* las siguientes características: tener en cuenta a los demás, pensamiento conceptual, festión del conflicto, aprendizaje continuo, foco en el cliente, capacidad de toma de decisiones, capacidad de desarrollo de los demás, tacto y diplomacia, mirada empática, flexibilidad, cumplimiento de los objetivos, influencia en los demás, liderazgo, habilidades interpersonales, escucha imparcial, autonomía, organización y planificación, capacidad de solucionar problemas, resiliencia, orientado a resultados, gestión personal, proactividad y trabajo en equipo.

Las soft skills se pueden clasificar también según el tipo de interacción que implique (Lavy & Yadin, 2013) en habilidades de interacción humana, habilidades de interacción con la tarea, habilidades de interacción con la organización y, en último lugar, las habilidades generales o comunes, que incluyen aquellas que permiten un buen funcionamiento de las tres categorías anteriores.

Por último, Han (2017) diferencia las *soft skills* en el trabajo entre habilidades de autogestión, donde ubicamos la conciencia de uno mismo, la regulación de las emociones, la autoconfianza, la gestión del estrés, la resiliencia o la paciencia; las habilidades interpersonales, citadas anteriormente en este apartado por Robles, que incluyen la comunicación, la capacidad de trabajar en equipo, las habilidades de presentación, de ventas, de gestión o de liderazgo; y, por último, aquellas habilidades que Han denomina como “tribales”, que son aquellas necesarias para trabajar pero de las que no todos los trabajadores tienen conciencia de poseer porque aún no lo han descubierto, como pueden

ser las habilidades de negociación, de buen manejo o entendimiento con personalidades complicadas, o de influenciar y persuadir.



Ilustración: tipos de soft skills en el trabajo

Fuente: adaptado de Han (2017)

4. EFECTOS DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS *SOFT SKILLS*

Como resultado de la evolución en la gestión de los Recursos Humanos, de las medidas saludables, de seguridad y de beneficios en el lugar de trabajo y la implantación de *soft skills* como habilidades esenciales para el empleado, los programas de bienestar en las oficinas o de ayuda a los empleados se están extendiendo cada vez más. Una vez se ha revisado la literatura respecto a los conceptos básicos que se han desarrollado hasta hoy y nos atañen en esta investigación, se procede a comprobar qué efectos causa la utilización de estos recursos en las organizaciones y qué opinión tienen los directivos y trabajadores sobre los mismos.

4.1.Efectos en las empresas de la implantación de las *soft skills*

La organización (Jelphs, 2006) está formada por equipos y por personas, en última instancia. Es por eso por lo que la eficacia de los procesos se puede desarrollar y medir desde la empresa, pero depende del valor que aporten a los individuos, y por lo que según Chandrasekar (2011) el espacio de trabajo y su clima depende de qué tipo de interrelaciones tengan los empleados entre ellos, cómo sean y qué situaciones o ambientes

son los que les crean un mayor bienestar y así obtener un mayor rendimiento. A la hora de diseñar un espacio y un clima de trabajo es importante considerar distintos factores, ya que para crear un clima de mayor rendimiento es importante entender cómo éste afecta al comportamiento y viceversa.

Un programa que se está utilizando cada vez más en las empresas (Ott-Holland, Shepherd & Ryan, 2019) es el *wellness* o de bienestar. En estos, las organizaciones mantienen el bienestar de sus empleados mediante ayudas y prácticas que mejoran la calidad de vida en el lugar de trabajo, como instalaciones para hacer ejercicio físico, coaching o campañas informativas sobre salud y bienestar, como podría ser una sobre gestión del estrés. De hecho, a medida que la utilización de este tipo de recursos va aumentando, las expectativas por parte de los empleados lo hacen también, de forma que cuando existe una falta de estos se puede desarrollar una percepción de subutilización de los recursos y, por tanto, menores beneficios y menores resultados. Por otro lado, existe el riesgo de que estas prácticas se perciban como una reducción de costes o de un incremento de actividades saludables para reducir otro tipo de beneficios laborales y no por la simple preocupación por el bienestar de los empleados, además (Charoensap-Kelly, Broussard, Lindsly & Troy, 2016) del riesgo de que los empleados no entiendan los beneficios que pueden recibir a través de un uso activo e interesado de los recursos.

Por el incremento de recursos como la seguridad, la salud y la preocupación por los empleados por parte de las empresas, también se están vigilando más estos comportamientos por parte de los grupos de interés o *stakeholders*, es por eso por lo que la comunicación deviene una habilidad clave para la transparencia, la confianza y las relaciones proactivas con los medios de comunicación en estos ámbitos, para dejar claros los mensajes que se quieren enviar (Jelphs, 2006). Una comunicación efectiva en el espacio de trabajo es clave ya que hace los procedimientos del día a día más fáciles y sin problemas, además de generar una moral y una actitud positiva en el ambiente de trabajo, con lo que la productividad tenderá a aumentar (Ajala, 2012).

Con la integración de estas prácticas *wellness* en los lugares de trabajo que llevan al bienestar de los empleados y así a las mejoras organizacionales, Grawitch, Gottschalk & Munz (2006) crearon el modelo PATH, que propone mejoras en los resultados a través

de estas prácticas saludables en las organizaciones. Estas mejoras se deben a “un aumento en la ventaja competitiva, el rendimiento, la productividad, el proceso de selección de personal, la satisfacción de los clientes, la reducción de los niveles de absentismo, de accidentes y lesiones y de costes en sanidad” (p. 7). También se mostraron beneficios en términos de actitud y bienestar de los empleados en aquellas empresas con mejores prácticas y políticas de apoyo a la familia (Thomas & Ganster, 1995).

Es importante también el hallazgo realizado por Ott-Holland, Shepherd & Ryan (2019), y es que, aunque estas prácticas proporcionen a los empleados un mayor número de recursos, sus requerimientos más esenciales no van a desaparecer. Por eso, los empleados que estén descontentos con la organización o con su puesto de trabajo pueden seguir descontentos, y aquellos que estaban pensando en irse puede ser que no cambien de idea.

Entre las investigaciones sobre cómo afectan estos recursos al rendimiento de las empresas, un estudio entre 200 directivos en Gran Bretaña (Chandrasekar, 2011) muestra que una mejora en el lugar de trabajo puede mejorar la productividad del personal en un 19% como colectivo y en un 15% como empleados individuales, mientras en otra encuesta entre 2000 empleados en oficinas de Estados Unidos se descubrió que un 90% de los encuestados opinaban que un espacio de trabajo con un buen diseño y una buena estructura sería satisfactorio para ellos y mejoraría el rendimiento total de los empleados de las empresas en las que trabajan.

Por otro lado, Muzio, Fisher, Thomas & Peters (2007) han elaborado una herramienta de cuantificación de las *soft skills* llamado *Soft Skills Quantification tool*, con la que se puede distinguir en cada empresa qué habilidades son más débiles y cuáles más fuertes, además de identificar cuáles de ellas son las más importantes dentro del sector y la empresa en concreto en la que se aplique el modelo. Usando la herramienta han obtenido información importante, entre la que destaca el hecho de que son los directivos en ocasiones los que no son capaces de distinguir entre aquellas habilidades más fuertes y aquellas más débiles o a mejorar por parte de sus empleados, lo que hace más difícil saber si éstos son eficientes en las habilidades que se consideran esenciales dentro de cada empresa en particular. También han obtenido en los resultados de un estudio en una empresa la información de que el 90-95% de su rendimiento proviene de las *soft skills*, mientras el 5-10% restante

se corresponde con los conocimientos y las habilidades técnicas de sus empleados, datos muy llamativos y determinantes en esta investigación.

Ott-Holland, Shepherd & Ryan (2019) han examinado la relación directa que existe entre el nivel de participación que se da por parte de los empleados en la investigación sobre si los programas *wellness*, de bienestar, en las empresas y, en efecto, las consecuencias que tienen estos programas en su comportamiento y su actitud. En este estudio, se ha descubierto que los beneficios del programa que se valoran más por los empleados y además son los más apoyados por las empresas, son además los que consiguen los mayores resultados de éxito del mismo programa. Es decir, que los programas *wellness* son efectivos.

Barling, Weber & Kelloway (1996) concluyeron mediante un estudio que en los casos en los que los directivos recibían cursos de liderazgo transformacional, los subordinados percibían a éstos como más inteligentes, estimulantes, con mayor carisma y consideración personal que a aquellos que a los directivos que no habían recibido el curso. Además, también causó efectos en los empleados, ya que se volvieron más comprometidos con la organización.

Ajala (2012) ha descubierto la incorporación de un sistema de iluminación de calidad puede hacer que la productividad y el rendimiento aumenten de forma importante, ya que se reduciría la fatiga y el cansancio de la vista. Por otro lado, la ausencia de ruido también aumenta la productividad porque reduce la distracción y el estrés. Por último, una buena ventilación también aumenta la productividad y reduce el estrés. Estos resultados demuestran que las oficinas abiertas, aquellas sin despachos en las que todo el mundo se sienta en el mismo espacio y tienen buena iluminación y buena ventilación, son muy eficientes en términos de costes, por lo que los empleadores lo prefieren; y facilitan la comunicación rápida e informal entre empleados y superiores, quienes también se sientan en el mismo espacio, por lo que a estos también les beneficia y aumenta su compromiso con la organización.

Por el contrario, debido a un estudio hecho por la Sociedad Americana de Diseñadores de Interiores (ASID) que muestra que un 70% de los trabajadores (Montgomery, 2004) opinan que la distracción en el lugar de trabajo proviene de los ruidos y que si estos se

redujeran aumentaría la productividad, se pone el tela de juicio que, con la gran difusión que están teniendo las oficinas con espacios abiertos y aunque la productividad aumente en total con todos los beneficios que aporta el formato, el ruido no disminuye y, por tanto, siga habiendo distracciones. Siguiendo el mismo hilo, otro estudio mantiene que los lugares de trabajo tradicionales privados en los que los empleados pueden trabajar individualmente y sin distracciones son la forma de trabajo con más impacto en la productividad. Otros factores del diseño del espacio de trabajo que Montgomery considera ser importantes para el bienestar del empleado en términos emocional, físico, espiritual, intelectual, ocupacional y social son los colores, las texturas, la ergonomía, el uso del espacio o la incorporación de la naturaleza y del arte.

Sin embargo, hasta los reconocidos diseñadores de interiores para oficinas Oseland y Burton (2012) han reconocido que “no sólo no saben cuánto están afectando sus diseños en el rendimiento de las personas y de las empresas, sino que tampoco saben si puede llegar a estar afectando negativamente” (p. 11).

FACTOR	HALLAZGOS	FUENTE
Rendimiento con mejoras en el lugar de trabajo	Puede mejorar la productividad del personal en un 19% como colectivo y en un 15% como individuales	Chandrasekar (2011)
Cuantificación de las <i>soft skills</i>	En una empresa estudiada el 90-95% de su rendimiento proviene de las <i>soft skills</i> , mientras el 5-10% restante se corresponde con los conocimientos y las habilidades técnicas de sus empleados	Muzio, Fisher, Thomas & Peters (2007)
Efectividad de los programas <i>wellness</i>	Los beneficios que se valoran más por los empleados y apoyados por las empresas son los que consiguen mayores resultados de éxito: los programas <i>wellness</i> son efectivos	Ott-Holland, Shepherd & Ryan (2019)
Cursos de liderazgo para directivos	Los subordinados perciben a los directivos que han hecho el curso como más inteligentes, estimulantes, con mayor carisma y consideración personal y se traduce en mayor compromiso con la organización	Barling, Weber & Kelloway (1996)
Oficinas abiertas con buena iluminación y ventilación	Reduce costes, facilita la comunicación, aumenta el rendimiento y reduce el estrés	Ajala (2012)
	Los lugares de trabajo tradicionales de trabajo individual sin distracciones son los lugares de trabajo con más impacto en la productividad.	Montgomery (2004)
Percepciones de arquitectos	No saben cuánto están afectando, positiva o negativamente, sus diseños en el rendimiento de las personas y de las empresas	Oseland y Burton (2012)

Hallazgos sobre las consecuencias de la implantación de *soft skills* y de la innovación en el espacio de trabajo

Fuente: elaboración propia

4.2.Efectos en las personas de la implantación de las *soft skills*

En este punto se pretende comprender, mediante una investigación de carácter cualitativo, qué percepción tienen los empleados y directivos de las empresas que han implantado medidas innovadoras de bienestar al empleado sobre dicho programa. Se entrevista a una muestra de ocho candidatos acerca de las medidas que se toman en las empresas en las que trabajan y los beneficios que éstas pueden aportarles. Los entrevistados son de dos perfiles diferentes, directivos de empresas multinacionales y empleados de *startup*. La muestra es la siguiente:

Olga Sánchez, gerente de ventas en Johnson & Johnson, empresa multinacional fundada en 1886. Actualmente es la empresa más grande y más expandida de cuidado personal del mundo, es de origen estadounidense y fabrica productos médicos, farmacéuticos y de higiene.

Pilar Marchán, asesora jurídica principal en Europa del Este en Mondeléz Internacional, multinacional de origen estadounidense fundada en 2012 tras la integración de varias marcas globales de alimentos y bebidas.

José Luis Rivas, gerente delegado de Recursos Humanos en España en IKEA, multinacional sueca fundada en 1943 dedicada a la fabricación y venta minorista de muebles y decoración para el hogar.

Olga de Aza, CEO de Grupo Norte, empresa internacional dedicada a soluciones de Recursos Humanos en empleo enfocado al trabajo temporal desde 1972.

Javier Babé, gerente de transporte y aduanas de España en Instafreight, *startup* fundada en 2014 basada en Alemania que opera en diferentes países. Es experta en transporte de cargas de forma instantánea.

Ricardo Ballesteros, cofundador de la marca española de gorras My Black Anchor, *startup* creada en 2017.

Carlota Manzano, gerente de diseño en Carlos Manzano Arquitectos, estudio de arquitectura fundado en 1977 basado en Madrid.

Rocío Ramírez Llopis, gerente de Comunicación y Marketing en October España, *startup* de *Fintech* fundada en Francia en 2014 que se dedica a potenciar el crecimiento de las empresas mediante su financiación.

Las entrevistas realizadas constan de cinco preguntas sobre los espacios de trabajo potenciadores de la productividad y el bienestar, las medidas que toman en sus diferentes empresas para fomentar la comodidad de los empleados, sus opiniones sobre los factores más importantes y efectivos y cómo piensan que van a ir evolucionando los espacios de trabajo en los próximos años.

i. Efectividad de los espacios de trabajo diseñados para aumentar la productividad

En el ámbito de las empresas multinacionales, no existe unanimidad en cuanto a esta clase de oficinas: Johnson & Johnson y Mondeléz están de acuerdo con que el modelo de empresa diseñada para obtener mayor productividad sea efectivo, “sí, sin duda” fue la respuesta de Johnson & Johnson. Sin embargo, IKEA, Mondeléz y Grupo Norte opinan que depende de cómo se estructuren esos espacios, ya que, si no se aplica de forma adaptada a la empresa y a los puestos de trabajo, no será tan útil como debería ser.

Las *startup*, por otro lado, responden con unanimidad a esta cuestión: “En este tipo de empresas tiene mucho impacto” como explica Instafreight. Coinciden todos los entrevistados en que debe ser un espacio cómodo y que eso implica también que se debe “diseña[s] un espacio de trabajo teniendo en cuenta las necesidades”, como añade Carlos Manzano Arquitectos.

ii. Factores más importantes en un lugar de trabajo productivo

Las empresas multinacionales hacen referencia a muchos factores físicos, como apunta IKEA “la iluminación, la ventilación, el clima, las ventanas con filtros que eviten el

reflejo”, y al mobiliario “el espacio y el mobiliario cómodo y adecuado, porque pasas muchas horas [en ese lugar] y suficiente espacio para la actividad que desarrolles” según opina Mondeléz. Grupo Norte, por otro lado, especifica que “está relacionado con las personas... Quizás a un informático le viene mejor un espacio abierto, pero a una persona más tradicional le viene mejor para su productividad un espacio relajado, apartado de ruido... Siempre cumpliendo con los estándares de medio ambiente, ahorro energético, cero papeles, digitalización... etc.”.

Las startup coinciden en que el factor principal es la comodidad de mobiliario, de flexibilidad horaria, de espacio por el que moverse... Carlos Manzano Arquitectos opina que es importante “contar con espacios de distinto tipo donde se dé un buen soporte para las distintas actividades que realicen los trabajadores, y un balance adecuado entre los espacios individuales y colaborativos que se adecuen a la empresa y su forma de trabajar”. October explica las ventajas y los inconvenientes de los espacios abiertos. Entre las ventajas está la desconexión al cambiar de espacio, trabajar en diferentes lugares con personas que se encuentran sentados más lejos en la oficina o cambiar de ambiente cuando estás saturado. En cuanto a los inconvenientes se encuentran el ruido que impide la concentración y la desconexión de tu equipo cuando los miembros se mueven demasiado por el espacio.

iii. Medidas innovadoras de las empresas en cuestión en cuanto a beneficios laborales

Las multinacionales tienen distintos tipos de beneficios innovadores: Johnson & Johnson cuenta con opción de teletrabajo para el personal administrativo, Grupo Norte apuesta por el talento joven en nativos digitales sin prestar atención a su experiencia laboral previa, IKEA cuenta con opciones de teletrabajo, flexibilidad horaria y subvención para comer un menú del día completo por menos de 2,30€. Mondeléz, por último, tiene *open spaces*, que son oficinas con espacios abiertos, muchas salas de reuniones de diferentes tamaños y con sistemas de reservas desde una aplicación móvil, tienda de empleados con productos de la marca, un espacio con servicios como, por ejemplo, dejar ropa para que la lleven el tinte; y opción de contratar a un fisioterapeuta o clases de pilates o yoga en la misma oficina.

Las *startup* cuentan con muchos beneficios también, como el sistema *friendly*, tal y como denomina Black Anchor a la decisión personal de cada trabajador de hacer teletrabajo según considere ser más productivo. También prefieren hacer las reuniones de forma física, para fomentar que no sean detrás de un ordenador o un teléfono porque les parece “frío”. Además, les gusta reunirse en diferentes lugares: “creemos en los cafés de Starbucks” añaden. En Instafreight, por otro lado, cuentan medidas con horizontalidad, ya que las oficinas no tienen despachos y eso permite que todos se sienten en el mismo espacio sin tener en cuenta el puesto que ocupen en la empresa. Cuentan también con descuentos para viajes, para el gimnasio, clases de yoga o *paintball*. Los viernes traen cerveza y pizza a las 17:00. Por otro lado, en Carlos Manzano Arquitectos los viernes salen a las 15:00.

iv. Beneficios de las medidas descritas en el bienestar de las personas

Johnson & Johnson considera que los principales beneficios de las medidas que toma son la motivación y disminución del estrés, porque en general se tiene la sensación de perder menos el tiempo. En IKEA, por otro lado, miden el beneficio según el nivel de rotación, el cual es extremadamente bajo. En Mondeléz, los beneficios se podrían resumir como “100% bienestar”.

En las *startup*, Black Anchor enumera seis beneficios: “seguridad en el equipo, comodidad, confianza, libertad de ideas, compromiso y vínculo”, Instafreight enumera dos: “compromiso y entrega”, Carlos Manzano Arquitectos entiende como beneficio principal de sus medidas la motivación. En October, las flexibilidades con las que cuenta el empleado hacen que esté cómodo y feliz, lo que permite ser más productivo: “si estás todo el tiempo bajo presión, lo que es un poco la filosofía de la vieja escuela, hace que el empleado esté estresado, asustado a veces y no rinde de la misma manera que lo haría si estuviera feliz.”

v. Posible estructura de las oficinas dentro de 15 años

Las 7 empresas entrevistadas han respondido exactamente lo mismo: en 15 años el teletrabajo será la principal forma de trabajo. A esta afirmación, Johnson & Johnson

apunta que las reuniones sí serán en una oficina de forma presencial, Grupo Norte añade que todo estará digitalizado y se encontrará en la nube; IKEA expone que las oficinas o espacios de reunión serán mucho más pequeños y, al mismo tiempo, con espacios muy abiertos y cómodos; y Mondeléz, como última multinacional entrevistada, opina que “ya no hay marcha atrás con el *open space*”.

Las startup, por su parte, compartiendo la misma idea del teletrabajo, varían en la opinión sobre la forma en la que creen que serán las reuniones presenciales. Instafreight sostiene que será en espacios de coworking, y, por último, Carlos Manzano Arquitectos cree que el espacio de trabajo será multidisciplinar y hará falta que las personas tengan gran capacidad de usar sus *soft skills* porque se requerirá mucha colaboración y gran entendimiento hacia la gente que no necesariamente tendrá los mismos conocimientos que uno, pero compartirá el mismo espacio y los mismos proyectos. Black Anchor confía en que, ya que la empresa se basa en *e-commerce*, el alma de la empresa es y será su página web, lo que permitirá utilizar el teletrabajo en un 40% del tiempo para funcionar así “desde cualquier parte del mundo”.

Como conclusión del cuestionario, podríamos decir que el espacio de trabajo está evolucionando de forma indiscutible e ininterrumpida. La estructura y disposición del espacio de trabajo contribuye y sirve al bienestar del empleado y esto hace que esté más cómodo y comprometido con la empresa, lo que en última instancia se traduce en una mayor productividad de los empleados y un ambiente laboral sano y agradable. En cuanto a diferencias entre multinacionales y *startup*, hay una gran diferencia en el número de beneficios laborales y el nivel de innovación y evolución de los espacios de trabajo. Parece que las *startup* han nacido siendo innovadoras en cuanto a su espacio y medidas laborales, mientras las multinacionales se encuentran en proceso de adaptación y cambio. IKEA, Mondeléz e Instafreight son quizá las empresas más innovadoras en cuanto a beneficios laborales, mientras Grupo Norte, Johnson&Johnson y Carlos Manzano Arquitectos se encuentran entre las menos adaptadas o avanzadas en el proceso de transformación del espacio de trabajo y los beneficios laborales, teniendo en cuenta el conjunto de los ocho candidatos.

4.3. Los límites de las *soft skills*

Los límites de las *soft skills* y, en general, del desarrollo y la innovación en las empresas, son las barreras o modelos mentales, “supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar” (Senge & Gardini, 1992, p. 4). Por eso, Hernández Fernández (2003) explica cómo se dará un cambio en el aprendizaje dentro de las organizaciones en cuanto las formas más fundamentales de pensar de las personas en las empresas y de las empresas en sí mismas, lo que incluye que la misión, visión y valores, experimenten un cambio, es decir, desaparezcan esos modelos mentales.

Existen, no obstante, modelos mentales también en los managers (Yannopoulos, Gorish & Kefalaki, 2011), que dependen de sus percepciones y factores cognitivos. Estas percepciones son las que influyen la innovación de las organizaciones, las oportunidades de cambio y cómo se gestionaría ese cambio. Muchas veces, los directivos son reacios al cambio porque eso supondría una modificación en la naturaleza inherente a la organización y no están dispuestos a entrar en debate o conflicto con el resto de las personas que conforman la empresa, y esto es un peligro en cuanto es una barrera para la innovación y no una forma de prevenir riesgos reales, dentro de la aversión al riesgo que pueda tener una empresa como norma general.



Fuente: Figueroa, R. V. (2013).

Otra barrera que nos podemos encontrar a la hora de innovar aplicando las nuevas prácticas a las que nos referimos como *soft skills* (Parlami & Monnot, 2019), es la connotación que tiene el adjetivo *soft*, “blando” en español. El término puede entenderse como algo peyorativo, débil o sin carácter. Por eso es importante cambiar ese término y así poder definir otro marco que refleje más verdaderamente lo que significan estas habilidades, que poco tienen de blandas por su contribución al éxito en el espacio de trabajo. Proponen entonces Parlami y Monnot el acrónimo CORE (*Competence in Organizational and Relational Effectiveness*, lo que significa en español “competencias en la efectividad organizacional y relacional”). Las competencias relacionales se refieren a “la confianza, la actitud positiva, la comunicación efectiva, el liderazgo, la cooperación, la responsabilidad, la iniciativa, la habilidad de gestionar emociones y la conciencia de equipo e individual” (p. 227). Por otro lado, las competencias organizacionales se refieren a aquellas habilidades de “influir a los demás, gestionar y saber entender las emociones de los demás, gestionar conflictos, negociar, orientar, entender el contexto de la organización y desarrollar redes de contactos significativas” (p. 227).

En términos de creatividad e innovación, Yannopoulos, Gorish & Kefalaki (2011) opinan que el desarrollo de algo nuevo siempre crea valor, mientras la creatividad considera distintas alternativas y que, para tener un mayor rango de opciones, los equipos multiculturales funcionan mucho mejor que aquellos conformados por personas de una sola nacionalidad, además, de mostrarse más satisfechos (Lane & Maznevski, 2019). Los equipos de trabajo multiculturales son mejores para aquellas personas con mayor interés por desarrollarse en ambientes interculturales y con necesidades de cuestionarse sus propias creencias para así crecer personalmente, y este aspecto más intangible de la diversidad en los equipos es muy importante y aporta un gran desarrollo a las personas si se gestiona de forma constructiva.

Por otro lado, y como apoyan también Yannopoulos, Gorish & Kefalaki, el rendimiento de los equipos es mayor cuanto mejor se entienden los miembros entre ellos, por eso la comunicación es clave para que todos estén bien informados sobre el proceso de forma continua y, al contrario de lo que se pueda pensar, los equipos multiculturales no son menos efectivos por problemas comunicativos, sino que funcionan de forma similar en ese aspecto a aquellos que no lo son, ya que muchas veces estos últimos pecan de no

comunicarse lo suficiente ya que no lo ven necesario porque creen que el resto de los miembros ya saben cómo funciona el proceso.

Por último, Senge & Gardini (1992) denominaron “la quinta disciplina” al pensamiento sistémico que sirve para hacer un enfoque holístico de las otras cuatro disciplinas (son dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, y el aprendizaje en equipo) que conforman el aprendizaje institucional y permiten la innovación y el desarrollo en las organizaciones. Este pensamiento sistémico permite que se mire hacia el futuro y de forma global, “la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo” (p. 39).

5. CONCLUSIÓN

Tras haber revisado la literatura fundamental y analizado las percepciones de los entrevistados sobre las *soft skills* y la innovación en el espacio de trabajo, podemos llegar a diferentes conclusiones.

En primer lugar, todo aprendizaje o introducción de personas con *soft skills* alineadas a los valores y necesidades de la empresa y todo diseño innovador del espacio de trabajo causa un efecto en el trabajador. En la inmensa mayoría de los estudios que hemos revisado y en la totalidad de los encuestados, este efecto es positivo y se traduce en un mayor bienestar y, en mayor o menor medida, en la productividad.

En segundo lugar, la innovación y la gestión de los recursos humanos ha mejorado a lo largo de los años, pero sigue habiendo un gran margen de mejora y es probable que siga evolucionando. Esto puede sostenerse por diferentes vías: la primera, la Historia, la cual nos ayuda a hacernos una idea de que la sociedad y la forma de trabajar va cambiando y, con ella, lo harán los recursos necesarios para optimizar el bienestar y la productividad de los empleados. La segunda, el entorno VUCA, que indica que todo está en cambio constante y es difícil de predecir, con lo que podemos intuir que no se mantendrá estático y esto afectará, por supuesto, a la forma de gestionar el talento y de buscar los mejores recursos de eficiencia para el empleado. Por último, la forma en la que los empleados entrevistados se visualizan en un futuro. Todos han imaginado una forma y espacio de

trabajo distinto a la realidad actual, lo que nos indica que ellos, primeros afectados por esta evolución, confían en que todo existente ahora puede cambiar.

Por último, fruto de mi reflexión personal, me gustaría añadir que, a pesar de estar el bienestar del empleado y su rendimiento ligados en mayor o menor forma o más directa o indirectamente, la clave está en buscar un nivel bajo de rotación que puede reflejar la comodidad con la que cuentan los empleados en las organizaciones. En mi opinión, aplicar medidas innovadoras para el bienestar del empleado en el espacio de trabajo debería ser una obligación y no una opción para aumentar la productividad. Los empleados hablan mejor de sus empresas, se sienten más importantes en las mismas, se ven más reflejados con sus valores y, en última instancia, más felices. Esto se puede traducir o no en un mayor nivel de productividad, pero la finalidad última debería ser la satisfacción y el cuidado por el capital humano, y no al revés.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Abbasi, S. M., Hollman, K. W., & Hayes, R. D. (2008). Bad bosses and how not to be one. *INFORMATION MANAGEMENT JOURNAL-PRAIRIE VILLAGE-*, 42(1), 52.
- Ajala, E. M. (2012). The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity. *The African Symposium*.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.
- Balcar, J. (2016). Is it better to invest in hard or soft skills? *The Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453-470.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.
- Bennett, Nathan and Lemoine, James, What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World (2014). *Business Horizons*, 2014, Forthcoming.
- Bennett, Nathan and Lemoine, James, What VUCA Really Means for You (Jan/Feb 2014). *Harvard Business Review*, Vol. 92, No. 1/2, 2014
- Bill Pasmore PhD, S. V. P., & CMC, T. O. S. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy*, 33(4), 32.

- Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Toxic work environments: What helps and what hurts. *Sociological Perspectives*, 53(4), 455-477.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(1), 1-19.
- Charoensap-Kelly, P., Broussard, L., Lindsly, M., & Troy, M. (2016). Evaluation of a Soft Skills Training Program. *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(2), 154–179.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). Gestión del talento humano.
- Collins Dictionary, <http://dictionary.reference.com/browse/softskills>
- Cotet, G. B., Balgiu, B. A., & Zaleschi, V. C. (2017). Assessment procedure for the soft skills requested by Industry 4.0. *In MATEC Web of Conferences* (Vol. 121, p. 07005). EDP Sciences.
- Deepa, S., & Seth, M. (2013). Do soft skills matter? -Implications for educators based on recruiters' perspective. *IUP Journal of Soft Skills*, 7(1), 7.
- Figueroa, R. V. (2013). Creatividad e innovación empresarial. *Conceptos*, 2, 1.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International journal of stress management*, 14(3), 275.
- Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of occupational health psychology*, 9(1), 83.
- Han, L. (2017). Soft Skills List–28 Skills to Working Smart. <https://bemycareercoach.com/soft-skills/list-soft-skills.html>–18.04.
- Hernández Fernández, L. (2003). Conocimiento, cambio y transformación organizacional. *Omnia*, 9(1).
- Jain, D. (2015). Leadership in the VUCA World–A Glimpse into a Few Learnings.
- Jelphs, K. (2006). Communication: soft skill, hard impact? *Clinician in Management*, 14(1), 33–37.

- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA world. *Research-Technology Management*, 56(1), 10-15.
- Kail, E. (2010). Leading in a VUCA environment: U is for uncertainty. *HBR Blog Network*.
- Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: what we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 223.
- Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). Living and leading in a VUCA world. Thunderbird University.
- Lane, H. W., & Maznevski, M. L. (2019). International management behavior: Global and sustainable leadership. *Cambridge University Press*.
- Langer, J., Feeney, M. K., & Lee, S. E. (2019). Employee fit and job satisfaction in bureaucratic and entrepreneurial work environments. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 135-155.
- Lavy, I., & Yadin, A. (2013). Soft skills-An important key for employability in the " shift to a service driven economy" era. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 3(5), 416.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Exec Dev*, 1-15.
- Lowe, G. S. (2004). Healthy workplace strategies: Creating change and achieving results (Vol. 8). Toronto: Graham Lowe Group.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2015). Managing in a VUCA World. Springer.
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.
- Montgomery, K. F. (2004). Understanding the relationship between the design of the workplace environment and wellness (Doctoral dissertation, Texas Tech University).
- Muzio, E., Fisher, D. J., Thomas, E. R., & Peters, V. (2007). Soft Skills Quantification (SSQ) For Project Manager Competencies. *Project Management Journal*, 38(2), 30-38.

- Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety science*, 34(1-3), 99-109.
- Parkes, K. R. (1990). Coping, negative affectivity, and the work environment: Additive and interactive predictors of mental health. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 399.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Rodríguez Carvajal, R., & Rivas Herмосilla, S. D. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57, 72-88.
- Oseland, N., & Burton, A. (2012). Quantifying the impact of environmental conditions on worker performance for inputting to a business case to justify enhanced workplace design features. *Journal of Building Survey, Appraisal & Valuation*, 1(2), 151-165.
- Ott-Holland, C. J., Shepherd, W. J., & Ryan, A. M. (2019). Examining wellness programs over time: Predicting participation and workplace outcomes. *Journal of occupational health psychology*, 24(1), 163.
- Parker, C. (2018). VUCA: What is it? *NZ Business + Management*, 32(8), M23.
- Parlamis, J., & Monnot, M. J. (2019). Getting to the CORE: Putting an End to the Term "Soft Skills." *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 225-227.
- Petrie, N. (2014). Vertical leadership development—part 1 developing leaders for a complex world. Center for Creative Leadership.
- Senge, P. M., & Gardini, C. (1992). La quinta disciplina (Vol. 30). Sperling & Kupfer.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), 6.
- Sackett, P. R., & Walmsley, P. T. (2014). Which personality attributes are most important in the workplace? *Perspectives on Psychological Science*, 9(5), 538-551.
- Sullivan, J. (2012 January 16). VUCA: The new normal for talent management and workforce planning. Ere.net
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of applied psychology*, 80(2), 239.

Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress*, 23(1), 80-98.

Yannopoulos, P., Gorish, N., & Kefalaki, M. (2011). Mental models as barriers to innovation. *Mental*, 6(3), 115-124.

7. ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario.

- ¿Crees que con un espacio de trabajo diseñado de forma innovadora para una mayor productividad se obtiene, en efecto, una mayor productividad? ¿Por qué?
- ¿Qué factores consideras más importantes para un lugar de trabajo productivo?
- ¿Qué medidas innovadoras toma la empresa respecto a beneficios laborales (flexibilidad horaria, Smart working, open spaces...)?
- ¿Qué beneficios tiene en el bienestar de las personas las medidas que tomáis en tu empresa?
- ¿Cómo te imaginas tu oficina dentro de 15 años?

ANEXO 2. Entrevista a Olga Sánchez, Johnson and Johnson.

¿Crees que con un espacio de trabajo diseñado de forma innovadora para una mayor productividad se obtiene, en efecto, una mayor productividad? ¿Por qué?

Sí, sin duda. Además, para mí, innovar en el espacio de trabajo es el teletrabajo. Hay trabajos en los que hay despacho en oficina y despacho en casa, pero se tiene que facilitar la oficina virtual para su comodidad. Es más productivo, hay menos interrupciones y la gente está más motivada.

¿Qué factores consideras más importantes para un lugar de trabajo productivo?

Accesibilidad a las herramientas, nuevas herramientas que favorezcan la comunicación interdepartamental, y favorecer las atmosferas acogedoras porque se pasan muchas horas y para que sea cómodo. Medir los impactos posibles para cada persona (ejemplo: que una persona necesite 3 pantallas).

¿Qué medidas innovadoras toma la empresa respecto a beneficios laborales (flexibilidad horaria, Smart working, open spaces...)?

El teletrabajo del personal administrativo y las herramientas de comunicación virtual, como por ejemplo Skype.

¿Qué beneficios tiene en el bienestar de las personas las medidas que tomáis en tu empresa?

Principalmente la motivación y disminución del estrés, por la sensación de perder menos el tiempo.

¿Cómo te imaginas tu oficina dentro de 15 años?

Una oficina como punto de referencia en el que se hagan reuniones físicas, pero prácticamente no habrá ni mesas ni ordenadores. Mucho más trabajo virtual.

ANEXO 3. Entrevista a Olga de Aza, Grupo Norte.

¿Crees que con un espacio de trabajo diseñado de forma innovadora para una mayor productividad se obtiene, en efecto, una mayor productividad? ¿Por qué?

Depende. Si está acompañado de un correcto ambiente de trabajo sí, pero se tienen que dar otros factores.

¿Qué factores consideras más importantes para un lugar de trabajo productivo?

Está relacionado con las personas. Quizás a un informático le viene mejor un espacio abierto, pero a una persona más tradicional le viene mejor para su productividad un espacio relajado, apartado de ruido... Siempre cumpliendo con los estándares de medio ambiente, ahorro energético, cero papel, digitalización... etc.

¿Qué medidas innovadoras toma la empresa respecto a beneficios laborales (flexibilidad horaria, Smart working, open spaces...)?

Tomamos teletrabajo, flexibilidad horaria, retribución flexible, apostamos por el agente joven con formación sin ninguna experiencia para que aprendan trabajando y solo pedimos que sean nativos digitales y que tengan las competencias transversales para poder trabajar en una compañía que viene del mundo tradicional y está en plena

transformación digital. Apostamos por el talento joven sin experiencia. También se dan ayudas a personas con hijos capacidades diferentes, cheques guardería.

¿Qué beneficios tiene en el bienestar de las personas las medidas que tomáis en tu empresa?

Gracias a la flexibilidad horaria y al teletrabajo nuestros trabajadores pueden conciliar su vida familiar y laboral y esto redundará en mayor compromiso, motivación y satisfacción del empleado.

¿Cómo te imaginas tu oficina dentro de 15 años?

Mi empresa dentro de 15 años va a ser completamente digital. Todo estará en la nube y las personas trabajarán desde casa. Habremos aterrizado todos en la transformación digital y lo que ahora es completamente disruptivo como es el *big data*, *blockchain*, interés de las cosas, etc. Será lo habitual del día a día.

ANEXO 4. Entrevista a José Luis Rivas, IKEA.

¿Crees que con un espacio de trabajo diseñado de forma innovadora para una mayor productividad se obtiene, en efecto, una mayor productividad? ¿Por qué?

Creo que los espacios de trabajo tienen que estar diseñados en función de lo que la empresa quiera, puede ser productividad, creatividad, colaboración... entonces, para mí, sin duda, es super importante que según lo que la empresa requiera de sus puestos de trabajo ponga el mobiliario y la colocación de las oficinas tengan un sentido. Si la oficina está hecha para que se mejore la productividad, sí, mejora la productividad o la colaboración o todo aquello que se pretenda perseguir con el diseño de las oficinas.

¿Qué factores consideras más importantes para un lugar de trabajo productivo?

Hay factores como la luz, el clima, la ventilación y las ventanas con filtros que eviten el reflejo, el confort térmico, el cuidado de los aires acondicionados y las calefacciones para que evite la sensación de *discomfort* térmico.

Los espacios abiertos me parecen básicos para fomentar las reuniones y los lugares diáfanos donde se pueda estar de pie, caminando, con pizarras para dibujar... para reuniones más tranquilas, por ejemplo, para hablar de evaluaciones de desempeño o de

carrera profesional. Quizás esos lugares tienen que ser más relajados, sin una mesa de por medio, sino dos sillas y que parezca que te estás tomando un café

Son importantes también los lugares de reflexión individual para concentrarse con sosiego, luz enfocada, más tenue o algo por el estilo.

Como resumen, lo que tenga que ver con luz, mobiliario y espacio. Mesas y sillas siempre regulables en altura, ergonómicas, para que cada persona en función de lo que quiera hacer pueda adaptar su puesto de trabajo a la persona y no la persona al puesto de trabajo.

¿Qué medidas innovadoras toma la empresa respecto a beneficios laborales (flexibilidad horaria, Smart working, open spaces...)?

En IKEA las medidas son la flexibilidad horaria, ya que la gente puede entrar entre las 7:00 y las 10:00 de la mañana y marcharse entre las 16:00 y las 19:00, pero no se controla y cada uno puede disponer de su tiempo. Hay teletrabajo, se ha implementado de forma oficial hace un par de años y hay, de momento, un día de teletrabajo a la semana para fomentar la colaboración, la conciliación laboral y familiar, evitar atascos. Hay open spaces y, aunque ahora hay un proyecto mucho más ambicioso, desde hace 10 años en IKEA no hay despachos, lo que fomenta la colaboración y la horizontalidad (nadie tiene mejor o peor mesa, despacho o silla en función de su trabajo), esto hace que la gente pueda interactuar de forma más cómoda. Hay una cantina de empleados con ambiente distendido, con fútbolín, galletas, café, refrescos y agua gratuito y luego máquina vending. Hay también una subvención por la que comes por máximo 2,30€ primero segundo y postre. Hay muchas medidas y es muy importante para IKEA porque además somos especialistas en eso.

¿Qué beneficios tiene en el bienestar de las personas las medidas que tomáis en tu empresa?

El beneficio es un intangible que se puede medir por el nivel de rotación. En IKEA es muy bajo. La gente no se marcha excepto en casos muy excepcionales en las tiendas cuando tienes un contrato a media jornada y quieres trabajar más tiempo, pero el resto de las personas no se suelen marchar y creo que esto son medidas favorecidas por el buen trato a las personas, que va desde tener unas buenas oficinas acordes a estos criterios de colaboración y horizontalidad hasta el buen trato que tienen los managers con las personas con las que trabajan. Es un trato muy cercano, muy personal y muy humano y eso se traslada a las relaciones individuales, grupales y al diseño del mobiliario.

¿Cómo te imaginas tu oficina dentro de 15 años?

Me las imagino cada vez más pequeñas, donde los espacios de trabajo sean mucho más pequeños porque visualizo mucho más el teletrabajo e ir a la oficina exclusivamente para interactuar con otras personas y hacer grupos y sesiones de trabajo tipo workshops. Con las pocas limitaciones que tenemos: Skype, internet, ordenador, horarios flexibles... Los trabajos individuales se harán desde casa y las oficinas serán lugares de reunión y de intercambio. Me imagino espacios muy abiertos, salas muy grandes, lugares donde estar cómodo y para reunirte, fundamentalmente.

ANEXO 5. Entrevista a Pilar Marchán, Mondeléz Internacional.

¿Crees que con un espacio de trabajo diseñado de forma innovadora para una mayor productividad se obtiene, en efecto, una mayor productividad? ¿Por qué?

Sí, la gente trabaja en un entorno agradable, cómodo, que le gusta y es mucho más productivo. Tener luz mobiliario moderno, cosas claras. Estas más contento. No tienen que ver con un despacho tradicional.

¿Qué factores consideras más importantes para un lugar de trabajo productivo?

La luz, las sillas que sean cómodas, el espacio y el mobiliario cómodo y adecuado porque pasas muchas horas. Suficiente espacio para la actividad que desarrolles. El Smart working está bien para interactuar con la gente, pero dependiendo del trabajo que hagas a veces es necesario hablar con la gente.

¿Qué medidas innovadoras toma la empresa respecto a beneficios laborales (flexibilidad horaria, Smart working, open spaces...)?

De todo. Open space, muchas salas, sistema de reservas muy flexible. Metes la sala para ver si está libre la sala, son de distintos tamaños... hay boxes para una persona. Open spaces mejora la interacción entre la gente. Hay departamentos en los que no hay sitio asignado, eso favorece mesas limpias, que no haya cosas por las mesas. De smart working tenemos la posibilidad de trabajar 20% fuera de la oficina. También está en *garden space*, una cantina en la que se puede hacer reuniones informales, tienda de empleados con productos, tienda para dejar ropa para el tinte, etc. Tenemos pilates y yoga y fisioterapeuta

en una sala y podemos pagar por su servicio si lo necesitamos y vienen a la oficina. También tenemos una vaca Milka con un cencerro que tocamos para dar buenas noticias.

¿Qué beneficios tiene en el bienestar de las personas las medidas que tomáis en tu empresa?

Todos. Cuando haces una encuesta de clima laboral todo el mundo dice que está contento. Tenemos *coffee corner*, espacio para reuniones informales. Es súper importante estar en un entorno distendido. 100% bienestar.

¿Cómo te imaginas tu oficina dentro de 15 años?

Puf... muy parecida yo creo, incluso quizá con la opción de incrementar el *smart working*. Ya no hay marcha atrás con el open space. Quizá las oficinas estén más lejos del centro.

ANEXO 6. Entrevista a Carlota Manzano, Carlos Manzano Arquitectos.

¿Crees que con un espacio de trabajo diseñado de forma innovadora para una mayor productividad se obtiene, en efecto, una mayor productividad? ¿Por qué?

Sí, porque cuando se diseña un espacio de trabajo personalizado para los empleados sabiendo las necesidades que tienen según su trabajo y las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta que la empresa necesitara tener reuniones cortas por las mañanas sabrás que tienes que hacer un espacio para eso, y no en una sala de reuniones enorme que hacen que las reuniones se alarguen y se quite tiempo a los empleados. Si diseñas un espacio de trabajo teniendo en cuenta las necesidades (espacio de concentración de forma individual para cuando lo necesite) que si intenta trabajar de forma individual en un salón con más gente.

¿Qué factores consideras más importantes para un lugar de trabajo productivo?

Si tuviese que elegir dos factores serían el proveer espacios de distinto tipo donde se dé un buen soporte para las distintas actividades que realicen los trabajadores, y un balance adecuado entre los espacios individuales y colaborativos que se adecuen a la empresa en cuestión y su forma de trabajar.

¿Qué medidas innovadoras toma la empresa respecto a beneficios laborales (flexibilidad horaria, Smart working, open spaces...)?

Trabajo desde casa. Por ejemplo, yo trabajo en Gensler en Londres, estudio de arquitectura en el que estoy aprendiendo muchísimo y el estudio Carlos Manzano me permite trabajar a distancia todos los días de la semana, llevando los proyectos desde allí. En este sector es más fácil porque se pueden preparar los proyectos. Los viernes salimos a las 3, por lo que se suele trabajar una hora más cada día de la semana para salir antes los viernes. En el estudio tienen un espacio abierto y el director tiene un despacho, pero no suele utilizarlo porque prefiere sentarse con el resto para favorecer la comunicación. Al final suele haber puestos fijos porque las personas acaban sentándose en el mismo sitio, pero es un espacio abierto. Se da mucha importancia a la confianza en el empleado y por ello se da mucha responsabilidad a los empleados, dándoles el apoyo que necesiten. En agosto se cierra el estudio.

¿Qué beneficios tiene en el bienestar de los empleados las medidas que tomáis en tu empresa?

Se nota muchísimo lo de salir antes los viernes. Las personas están más motivadas a la hora de hacer horas extras porque saben que el viernes saldrán a las 3 seguro. Quien lleva un proyecto es el que toma decisiones y eso hace que el empleado tenga mucha motivación porque al ser un equipo pequeño de 4 empleados pueden e innovar y proponer ideas que se tendrán en cuenta. A la hora de crear proyectos todos aportan y eso hace que se sientan creadores del proyecto en primera persona. En cuanto a la comunicación abierta entre todos, la relación que hay entre empleados y CEO etc. hace que haya un buen ambiente que propicia que las personas se diviertan y les guste lo que hacen.

¿Cómo te imaginas tu oficina dentro de 15 años?

Me la imagino, en primer lugar, multidisciplinar, cada uno de los empleados vendría de un *background* distinto, por lo que a nivel de inteligencia emocional y de *soft skills* se debe tener una capacidad de colaboración y de entendimiento con la gente que no necesariamente tiene los mismos conocimientos que tú, la capacidad de aceptar las opiniones de la gente que viene de otros campos y trabaja con metodologías distintas.

En segundo lugar, a nivel de formas de trabajo, creo que va a haber mucho menos trabajo de concentración y todas las tareas serán mucho más innovadoras y creativas, por lo que la gente tendrá que colaborar mucho más de forma *face to face* y digitalmente, porque todo lo que sea trabajo individual lo acabaran haciendo las máquinas y nosotros lo que

podremos aportar será la creatividad y la innovación. Con esto hay un problema actualmente, porque hay muchas empresas que están ahora quitando las prácticas colaborativas online, sobre todo las tecnológicas, ya que dicen que no ayuda el hecho de que no estés presente en la oficina en el momento de las reuniones y cuando se te necesita físicamente y eso no permite la colaboración. Si bien es cierto que hay empresas que cada vez tienden más a colaborar de manera remota, hay otras, más avanzadas en tecnología y de telecomunicaciones que están quitando todo el tema de trabajo online.

ANEXO 7. Entrevista a Ricardo Ballesteros, Black Anchor.

¿Crees que con un espacio de trabajo diseñado para una mayor productividad se obtiene, en efecto, una mayor productividad? ¿Por qué?

Definitivamente, sí. Tengamos en cuenta que pasamos entre 8-10h del día en nuestras oficinas, por lo cual considero fundamental un espacio en que te puedas sentir cómodo, como en casa, ya que pasamos el 60% del tiempo ahí. Para BlackAnchor es algo fundamental, ya que el equipo lo es todo, y si no estás en un ambiente cómodo y *friendly* lo notarás en los resultados y productividad del equipo.

¿Qué factores consideras más importantes para un lugar de trabajo productivo?

Creo que se deben de tener en cuenta varios factores. El espacio, cuanto más abierto mejor, se transmite más confianza y un vínculo mayor con el equipo. Creemos en los espacios diáfanos, la libertad, ante todo. También el equipo de trabajo. Debemos estar lo más cómodos posible. Por lo tanto, los muebles ocupan un papel importante: las sillas, las mesas, los ordenadores, etc. Pero ¡ojo!, nos gusta lo moderno, buscamos sentirnos como en casa, no encerrados entre cuatro paredes. La luz y la ventilación afectan mucho en el rendimiento, buscamos espacios con mucha luz y ventilación. Por último, el buen “rollito” es algo que marcará la diferencia en tu día a día. Se necesita confort y sentirse a gusto con tus compañeros de batallas.

¿Qué medidas innovadoras toma la empresa respecto a beneficios laborales (flexibilidad horaria, Smart working, open spaces...)?

Nos basamos en un sistema *friendly*, es decir, somos de los que apoyamos el teletrabajo. El que estés al frente de un ordenador 8h no significa que seas más productivo. Pero somos muy conscientes de la importancia de las reuniones, *brainstorming*...etc. Todo detrás de un ordenador o teléfono es muy frío. Por lo que pensamos que la oficina nos ayuda a centrarnos y marcar líneas en la estrategia... ninguna idea es “tonta” sólo hay que darle una vuelta. Por ello nos reunimos y nuestro espacio de trabajo ocupa un papel fundamental, creemos en los cafés en Starbucks: más de una reunión con agencias, diseñadores, fotógrafos hemos cerrado entre café y café.

¿Qué beneficios tiene en el bienestar de las personas las medidas que tomáis en tu empresa?

Crear vínculo y sentimiento por la marca. BlackAnchor nace de la idea loca de tres amigos tras un viaje por Asia, en donde comprendimos que cada persona es única, y muchos nos estamos encontrado. Somos distintos, y es lo que nos hace especiales, y lo aplicamos en todo lo que hacemos, incluso en nuestro lugar de trabajo, sino iríamos en contra de nuestras ideas. Los beneficios que percibimos son la seguridad en el equipo, la comodidad y la confianza, la libertad de ideas, el compromiso y el vínculo.

¿Cómo te imaginas tu oficina dentro de 15 años?

Creemos en el cambio y el progreso, por lo que tendremos que sumarnos a la era digital. Es adaptarse o quedarse fuera...y esto afectará al sistema actual que conocemos de las oficinas. Somos una empresa basada en el e-commerce, nuestra web es el alma de la empresa y creo que lo extrapolaremos a nuestra oficina “teletrabajando” un 40%, desde cualquier parte del mundo.

ANEXO 8. Entrevista a Javier Babé, Instafreight.

¿Crees que con un espacio de trabajo diseñado para una mayor productividad se obtiene, en efecto, una mayor productividad? ¿Por qué?

Me gusta que al ser pocos, en una *startup*, con 70 personas es más fácil comunicarse. Por ejemplo, tengo a un paso a recursos humanos y te responden muy rápido. La productividad es fácil para las personas que empiezan porque es fácil preguntar a tu

mánager, porque tienes a todo el mundo cerca y como tienes más autonomía es más fácil que te ayuden y así eres más productivo.

Para mí es mucho mejor tenemos *launches* en los que puedes dormir, descansar etc. y nadie te dice nada. El trabajo que haces tiene tanto impacto que nadie controla nada porque tú sabes controlarte. En este tipo de empresas tiene mucho impacto, a lo mejor en otras más grandes no.

¿Qué factores consideras más importantes para un lugar de trabajo productivo?

Flexibilidades en términos de horario, estar cómodo, no tener que llevar traje porque significa estar cómodo en el puesto de trabajo. Cada uno tenemos una mesa grande y no comes el espacio a otros. Pocos instrumentos: 3 pantallas, un bloc de notas y un teléfono. Te proporcionan todo lo que pidas, *flat hierarchy*, capacidad de decisión.

¿Qué medidas innovadoras toma la empresa respecto a beneficios laborales (flexibilidad horaria, smart working, open spaces...)?

Sin home office (porque hace falta por el trabajo estar en la empresa), descuentos para viajes, de gimnasio, pagina de *benefits*, clases de yoga, paintball... los viernes cerveza y pizza a las 17:00 de la tarde. Cuando entramos nos dan una *nerf gun* para hacer batallas, bebidas gratis, verduras para picar a media mañana, pingpong, *smoothies*, a veces viene Dunkin Donuts.

¿Qué beneficios tiene en el bienestar de las personas las medidas que tomáis en tu empresa?

Nadie trabaja de más porque nos repartimos muy bien el trabajo. Somos muy compasivos y eficientes. No hay descansos de un cigarrillo, etc., la gente sabe cuándo tomarse el descanso. Si necesitas ayuda las personas se entregan por ti. Más comprometido porque tus granos de arena aportan muchísimo, eres muy importante, todo el mundo está super entregado.

¿Cómo te imaginas tu oficina dentro de 15 años?

Me imagino que todo funcionaría mejor, con más organización y más eficiencia de la que tenemos. Muchas cosas automatizadas y menos manuales y, sobre todo, muchísimos más empleados. Supongo que en un futuro las empresas terminarían no comprando inmuebles,

sino que se dedicaran a agrupar a gente de diferentes empresas que se junten en un espacio de coworking. También habrá mucho teletrabajo. En el caso de mi empresa, habrá cosas centralizadas.

ANEXO 9. Entrevista a Rocío Ramírez, October.

¿Crees que con un espacio de trabajo diseñado de forma innovadora para una mayor productividad se obtiene, en efecto, una mayor productividad? ¿Por qué?

No son los típicos cubículos de siempre. Antes tenía la típica cruz de mesas en la que éramos cuatro compañeros sentados juntos y el jefe tenía su propio despacho. En la oficina en la que estoy ahora en esta empresa es todo *open space*, el ceo no tiene despacho, hay cocina, zona *chill out*, pufs, salas de reuniones, portátil lo cual permite mayor flexibilidad... y puedes trabajar desde donde tú quieras. No sé si es tanto la productividad lo que permite esto como el trabajar más a gusto, con lo que puede que así en realidad estás más tranquila y así eres más productiva. Un lugar óptimo en el que estás más a gusto y por tanto es más eficiente, como norma general.

¿Qué factores consideras más importantes para un lugar de trabajo productivo?

Tener diferentes áreas, que no sea una oficina sin más. Que puedas tener oficina tradicional y otros espacios como la zona de *chill out*, salas de reuniones, cabinas de teléfono, cocina. Eso te permite escaparte dentro de la propia oficina para tener más de tranquilidad ya que la parte de innovación y productividad tiene ventajas e inconvenientes. Las ventajas son que te permite desconectar, por ejemplo, y estar involucrado de una manera diferente. Por ejemplo, reunirte con alguien que está lejos de ti en la oficina y trabajar con él, o si estás muy saturado te puedes ir a otra parte a trabajar tranquilamente en la oficina o donde quieras. Los inconvenientes son el ruido que impide que te concentres a veces y el hecho de que te muevas tanto en el espacio puede provocar que te desconectes de tu propio equipo.

¿Qué medidas innovadoras toma la empresa respecto a beneficios laborales (flexibilidad horaria, *smart working*, *open spaces*...)?

En mi caso, no son muy estrictos con el tema de los horarios, para comer me tomo una hora y media o dos horas y aprovecho para ir al gimnasio. El *smart working* no siempre se puede, depende del puesto de trabajo. Si quisiera irme de viaje sé que tengo la opción

de trabajar un día desde allí pero quizás tendría que cogerme un par de días de vacaciones también. *Open space*, terraza, etc. Los espacios que permiten desconectar y reunirte de forma más relajada.

¿Qué beneficios tiene en el bienestar de las personas las medidas que tomáis en tu empresa?

Creo que esto es súper importante, ya estés en una multinacional o en una *startup*, porque al final pasas más tiempo en la oficina que en casa. La diferencia importante entre ambos es que la gente que trabaja en una *startup* no lo hace tanto por el sueldo o los beneficios en general, si no más porque te permite aprender mucho a nivel profesional y crear algo desde cero, lo cual es algo bastante interesante. En mi trabajo por lo menos, es la motivación principal de la mayoría de mis compañeros. Con estas flexibilidades el empleado está cómodo y así puede trabajar más fácilmente y feliz y así es más productivo. Aunque parezca una tontería, el trabajar feliz te permite ser más productivo. Si estás todo el tiempo bajo presión, lo que es un poco la filosofía de la vieja escuela, hace que el empleado esté estresado, asustado a veces y no rinde de la misma manera que lo haría si estuviera feliz. El beneficio del empleado que está cómodo, le gusta quedarse, no valora solo la parte económica sino distintos aspectos.

¿Cómo te imaginas tu oficina dentro de 15 años?

Me imagino la oficina móvil, que puedas trabajar desde donde quieras y cuando quieras y que las oficinas sean un lugar de reunión, con objetivos y se vaya viendo si se van cumpliendo o no sin la necesidad de tener un jefe que lo esté controlando todo el tiempo.