



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA OFICINA FLEXIBLE

Nuevos escenarios en la organización del trabajo
y su efecto en el clima laboral

Autor: Carlota Bobillo Hernández

Director: Sandra Cuadrado Nicoli

Madrid
Marzo, 2015



**LA OFICINA FLEXIBLE. Nuevos escenarios en la organización del
trabajo y su efecto en el clima laboral**

Carlota
Bobillo
Hernández

RESUMEN

Esta tesina analiza la configuración de espacios que utilizan las grandes empresas españolas. En particular, se estudian los espacios habilitados para los empleados que realizan funciones centralizadas. Para ello, se identifica y caracteriza la naturaleza de la actividad de estas personas, así como la tipología del espacio para cada tipo de empleado, en el modelo tradicional. Se comprueba que, gracias a las nuevas tecnologías, existe una tendencia favorable a implantar modelos de trabajo más flexibles. Esto está desembocando en un desajuste entre disponibilidad de espacio y utilización del mismo. Por ello, algunas empresas están adoptando un nuevo modelo de organización del trabajo y configuración de espacios: la oficina flexible. Este nuevo modelo puede producir un impacto positivo en variables importantes para la empresa, como es el aumento de la productividad, la reducción de costes y una mejora en el compromiso y la satisfacción de los empleados; repercutiendo, con todo ello, en el clima laboral.

Palabras clave: oficina flexible, trabajo flexible, nuevas tecnologías, espacio de trabajo, función centralizada, configuración de espacios, trabajo en equipo, campus empresarial, productividad, costes, satisfacción laboral.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the office layout used by large Spanish companies. Specifically, the workplaces created for the employees who perform the centralized functions. For that purpose, the author identifies and characterizes the nature of the work these individuals perform, as well as the type of space for every kind of employee, in a traditional model.

Thanks to the new technologies there is a new tendency towards a more flexible work model. This causes a mismatch between the availability and the utilization of that workplace. Thereby, some companies are adopting a new way of working and office layout: the flexible workplace. This new model produces a positive impact on important variables for the company such as increasing productivity, reducing costs, and improving employee commitment and satisfaction; impacting all aspects of the working environment.

Keywords: flexible workplace, flexible work, new technologies, workplace, centralized function, office layout, work-life balance, teamwork, corporate campus, productivity, costs, employee satisfaction.

ÍNDICE

1. Introducción	7
• Objetivos	7
• Metodología	8
• Estado de la cuestión	9
• Partes del TFG	10
2. Análisis de la situación actual	11
• Sectores empresariales analizados	11
• Número de empleados y funciones centralizadas	12
• Perfiles del trabajador	25
• Configuración de los puestos de trabajo	27
3. Tendencias a futuro y retos para las empresas	34
• Modelo conceptual	34
• Nuevas formas de trabajar: El trabajo flexible	35
• Nuevos tipos de empleado: El empleado flexible	40
• Nuevas configuraciones de espacios: La oficina flexible	41
4. Impacto	51
• Efecto en costes, productividad y otros	51
• Presión competitiva	58
• Gestión del cambio	59
5. Conclusión	62
6. Bibliografía	64

ÍNDICE ILUSTRATIVO

Tabla ilustrativa de número de empleados de algunas de estas empresas en España	13
Tabla de funciones en el sector financiero	15
Tabla de funciones en el sector energético	16
Tabla de funciones en el sector de telecomunicaciones	17
Tabla de funciones en el sector distribución	18
Tabla de funciones en el sector seguros	19
Tabla de funciones en el sector de la construcción	19
Tabla de funciones en el sector transportes	20
Sedes centrales de algunas de las empresas analizadas	21
Infraestructuras TIC por tamaño de empresa en %	30
Equipos proporcionados por la empresa (Base en %)	32
Factores influyentes en el trabajo	34
Empleo a tiempo parcial en proporción porcentual al empleo total	36
Porcentaje de empresas con Trabajo Flexible en España	37
Incentivos para fomentar el Trabajo Flexible	38
Tasa de ocupación de los puestos fijos por franja horaria	39
Tabla sobre espacios que facilitan la movilidad aplicando las tecnologías	40
Retos más significantes para adaptar políticas de trabajo y configuración de espacios flexibles	52
Porcentajes de mejoras significativas esperadas gracias a la configuración de espacios flexible	53
Retorno de las políticas de Trabajo Flexible	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS

El presente trabajo de investigación se centrará en el estudio evolutivo y comparativo de la organización del trabajo, dentro de grandes empresas españolas, que cuentan con un elevado número de trabajadores concentrados. Esto es, lugares de empresa donde se encuentran los servicios centralizados y que en general constituyen una sede central.

Por “organización del trabajo” podemos entender diversas definiciones, ya que es un concepto muy amplio y ambiguo. En este trabajo, nos centraremos en el puesto físico donde trabaja la persona, su contexto dentro del espacio de trabajo de la empresa, y por tanto, el posible impacto que ambos pueden tener en el clima laboral y en el compromiso y productividad del empleado.

El objetivo principal es identificar nuevas tendencias, comprobar su nivel de propagación, y concluir si nos encontramos ante un cambio de modelo organizativo que las empresas deberían tener en cuenta.

Es también uno de los objetivos de este trabajo, caracterizar dichas tendencias y evaluarlas, para facilitar así el análisis previo a su adopción por parte de una empresa.

Se trata en definitiva, de determinar los efectos de estos nuevos modelos en las muchas variables importantes para una empresa, como pueden ser mejorar la productividad y la eficacia, reducir costes y mejorar eficiencia, o aumentar el compromiso de los empleados.

1.2. METODOLOGÍA

El trabajo se desarrollará a través de un análisis de modelos organizativos de trabajo. Para ello, en primer lugar, se recurre a una identificación, así como caracterización y clasificación de la organización del trabajo en España, centrándonos en un determinado tipo de empresas que cumplen con ciertos requisitos. Para ello, seleccionaremos un número de sectores que incluyen este tipo de empresas y se realizará un análisis del modelo de organización, a efectos de construcción de funciones en edificios de empresas líderes dentro de los mismos.

Analizaremos posteriormente las similitudes que tienen todas estas empresas (a pesar de ser sectores de distinta actividad) a la hora de organizar sus recursos y empleados, centrándonos así en una población característica objeto de nuestro análisis y analizando sus funciones dentro de la empresa. De este modo definiremos la materialidad (referida al tamaño) de estas funciones y, por tanto, identificaremos la importancia de optimizar la forma de trabajar de sus empleados así como su motivación.

Posteriormente, se estudiará la situación del trabajo flexible en España así como las tendencias a futuro, mediante un estudio sobre las nuevas formas de trabajar, nuevos tipos de empleado y nuevas configuraciones de espacios.

Por último, intentaremos valorar el impacto y posibles consecuencias o efectos, tanto en la productividad como en la satisfacción/compromiso del empleado, que nos ayudarán a sacar conclusiones acordes con el cumplimiento de los objetivos de este trabajo.

1.3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Las empresas, en su lista de prioridades estratégicas, suelen estar orientadas a maximizar el valor para el accionista, crecer y mejorar en resultados. Son estos objetivos los que frecuentemente se hacen públicos hacia los inversores y analistas de los mercados.

Existen otro tipo de objetivos en un segundo plano entre los que se encuentra el funcionamiento interno, mediante el cual se busca mejorar la productividad, reducir costes, etc. Este tipo de objetivos suelen ser de carácter más reservado y por ello la forma en que se desarrollan suele ser menos conocida.

En este segundo bloque de objetivos, las empresas tienen tendencia a adoptar modelos de funcionamiento similares. Bien sea porque los han visto en otras empresas y los imitan, frecuentemente de la mano de algún proveedor de soluciones de este tipo (arquitectura, mobiliario) o bien porque sus propios empleados los sugieren, como puede ser el caso de un directivo que ha experimentado en su anterior empresa con alguno de estos conceptos y decide implantarlos en la empresa a la que acaba de llegar.

Con este trabajo lo que pretendemos es acelerar o facilitar la creación de una opinión y una posible toma de decisión por parte de una empresa que se enfrente a este tipo de dilemas.

Las tendencias actuales afectan tanto al puesto de trabajo individual como al espacio departamental o de grupo de trabajo, así como al conjunto del el espacio empresarial.

En este último punto del espacio empresarial, las grandes empresas han tendido a concentrar su unidades centrales, por lo que las prácticas en cuanto a organización del trabajo se convierten en un elemento importante, por ejemplo, para suavizar choques culturales, etc. Y en cuanto al espacio

individual, hay que tener en cuenta que se está produciendo una deslocalización parcial, como consecuencia de las políticas de conciliación y flexibilidad, ayudado por las nuevas tecnologías.

Por esta razón, este trabajo de investigación pretende profundizar en estos modelos para determinadas empresas y situaciones, frente a soluciones continuistas que pueden ser más apropiados para otras.

1.4. PARTES DEL TFG

El trabajo se estructura en tres partes. En la primera se presentan los tipos de empresa a los cuales queremos hacer referencia y sus funciones centralizadas, que son las más afectadas por este tipo de soluciones, y también se analiza la configuración del puesto de trabajo dentro de ellas. En la segunda parte se exponen las tendencias que están adoptando las distintas empresas que incluye las nuevas formas de trabajar, tipos de empleado y configuración de sus espacios. Por último, en el tercer bloque se evalúa el impacto de este cambio y sus efectos en distintos ámbitos que, junto a la gestión del cambio en la organización del trabajo y oficina, nos lleva a extraer las principales conclusiones.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

No existe un modelo organizativo ejemplar y predefinido que pueda ser utilizado por cualquier tipo de empresa. Según su función, estructura, estrategia, objetivos y muchas otras características, cada empresa adoptará un modelo u otro de organización.

2.1 SECTORES EMPRESARIALES ANALIZADOS

Cuando hablamos de tipos de empresas, encontramos un amplio abanico caracterizado por: sector, número de empleados, volumen de ventas,... y si utilizamos una segmentación común, podríamos hacer una división (en términos de tamaño y por tanto, organización) entre pymes y grandes empresas. Crear un modelo a seguir para las pymes sería complicado, de hecho, cada empresa funciona de una manera y es difícil encontrar un prototipo. Sin embargo, para las grandes empresas (independientemente de su sector), si cumplen con determinadas características en común, se pueden establecer algunos “cánones” para desarrollar mejor su trabajo en cuanto a organización.

Son estas grandes empresas, las que obtienen mayores ventajas de la definición de modelos y políticas sobre el modo en que se trabaja, ya que pueden replicarlo en sus departamentos y centros de trabajo, alcanzando a un elevado número de empleados, consiguiendo así multiplicar la mejora.

Por ello, nuestro análisis se centra en un tipo de empresas que se caractericen por ser grandes empresas españolas, que cuentan con un elevado número de trabajadores concentrados (típicamente servicios centrales) que en España normalmente son parte del sector financiero, energético, telecomunicaciones, transporte, construcción, seguros, distribución o de bienes de consumo.

Sucede además que las grandes empresas españolas que hemos elegido para el análisis de funciones centrales, son en muchos casos referentes dentro de su sector. Por lo cual cabe esperar que las soluciones que éstas adopten podrían servir de referencia a empresas de similar tamaño y sector de actividad en otros países, o viceversa.

Además, en el tipo de empresas seleccionadas para el análisis se observa con mayor nitidez la diferenciación entre unidades centrales y unidades descentralizadas, refiriéndonos por tales a las tiendas, sucursales u otros tipos de redes de distribución o a otro tipo de unidades descentralizadas. En definitiva, el concepto de servicios centrales o sede central en el que vamos a focalizar el análisis, es más nítido en el tipo de gran empresa seleccionada.

2.2 ANÁLISIS DEL NÚMERO DE EMPLEADOS Y FUNCIONES CENTRALIZADAS

Con el fin de valorar la dimensión del problema, o visto de otro modo, de la oportunidad, haremos un breve análisis del número de empleados que presentan las empresas Españolas hoy en día y las funciones centralizadas que existen en ellas.

El número total de empleados en España de cada una de las empresas analizadas, se encuentra en el orden de magnitud de las decenas de millar. Algunas de ellas cuentan con filiales en el extranjero que llevan la cifra total hasta cerca de doscientos mil, como es el caso del Banco Santander o BBVA, según sus Memorias Anuales. Podríamos pensar que en dichas filiales en otros países también existe algún tipo de “sub-sede” central, a la cual los modelos que estamos analizando le serían de aplicación. Incluso después de separar la cifra de empleados en las unidades descentralizadas, el número total de empleados concentrados en oficinas centrales se puede estimar entre un 30% y un 60% de dichas cifras totales (Sánchez, 2015).

Según estándares internacionales, podemos considerar que cada empleado ocupa entre diez y quince metros cuadrados de espacio de oficina. Esto significa que las decenas de miles de empleados se convierten en centenares de miles de metros cuadrados, normalmente ubicados cerca en el centro o cerca de grandes urbes, donde el precio por metro cuadrado suele ser relativamente alto.

Todo esto nos da una idea de la magnitud económica del problema o, visto de otro modo, del potencial impacto económico de las posibles soluciones.

Tabla ilustrativa de número de empleados de algunas de estas empresas en España:

Empresa	Cifra aproximada
Banco Santander	185.000
BBVA	150.000
TELEFÓNICA	120.000
INDITEX	128.000
CAIXABANK	31.210
ACCIONA	30.000
REPSOL	24.000

Fuente: Memorias anuales de las empresas correspondientes¹

Las empresas estructuran sus unidades organizativas por funciones, y dentro de ellas, los empleados llevan a cabo actividades, que a su vez se componen de tareas.

Comprobaremos por tanto, que dentro de los sectores antes mencionados, las empresas cuentan con una serie de funciones centralizadas comunes, de las cuales podremos extrapolar datos y sacar conclusiones aplicables en mayor o

¹ Datos de empleados extraídos de las Memorias Anuales de las empresas: www.bancosantander.es, www.bbva.es, www.telefonica.es, www.inditex.com, www.lacaixa.es, www.acciona.es, www.repsol.com

menor medida a todas ellas. Por ello, realizaremos un análisis, seleccionando empresas líderes en cada uno de los sectores, y verificaremos que en ellas existen funciones o unidades centralizadas semejantes, y por ello pueden ser objeto del análisis de este proyecto.

2.2.1 Sector financiero:

En este sector, la mayor parte de los recursos se encuentra en las sucursales bancarias. En España, estas tienen un número de empleados que oscila entre dos y quince, según sean sucursales de zonas rurales (las más pequeñas) o de zonas urbanas (las más grandes). Considerando un promedio de cinco empleados por sucursal, podemos estimar que aproximadamente dos tercios de los empleados de este tipo de entidades está en estas redes de distribución (Sánchez, 2015), siendo por tanto el tercio restante, las funciones centralizadas el objeto de nuestro análisis.

En el siguiente cuadro recogemos las unidades organizativas de estas entidades. Podemos suponer que salvo las que marcamos con un asterisco como Negocios, todas las demás son funciones que pueden estar centralizadas.

Se observa un cierto paralelismo en las estructuras, lo cual era de esperar al ser entidades de un mismo sector que operan en mercados parecidos y sometidas a una misma regulación. Así, vemos funciones clásicas en el sector financiero como son: la función financiera, la de riesgos y la de tecnología. Estas tres son posiblemente las que más recursos concentran (Sánchez, 2015).

BBVA	SANTANDER	CAIXABANK
Funciones/Unidades: - Estrategia y Finanzas - Riesgos - Recursos y servicios - Tecnología - Regulación y asuntos públicos - Jurídica, auditoría y cumplimiento - Comunicación y marca - Contabilidad y MIS - Secretaría general - Fundación - Negocios*	Funciones/Unidades: - Financiera - Intervención general - Riesgos - Estrategia - Tecnología y operaciones - Secretaría general - Comunicación, marketing corporativo y estudios - Recursos Humanos, Organización y Costes - Comunicación, Marketing corporativo y estudios - Negocios*	Funciones/Unidades: - Financiera - Riesgos - Auditoria, Control interno y Cumplimiento normativo - Recursos humanos - Negocios*

Fuente: Datos extraídos del Organigrama de las Memorias Anuales de las empresas ²

2.2.2 Sector energético

En este sector, tenemos a su vez dos sub-sectores. En el de combustibles (Repsol y Cepsa) las unidades descentralizadas serán por un lado las plataformas de extracción y de refinado de hidrocarburos. Por otro lado, están los puntos de distribución, que son las gasolineras. No obstante, y al igual que en el sector financiero, aparecen funciones de “naturaleza centralizada” y que también siguen un patrón común entre las grandes empresas del sector.

El otro subsector es el de la energía eléctrica, donde también cabe pensar que las unidades de generación y distribución, con instalaciones fundamentalmente técnicas (desde una central nuclear a una subestación eléctrica), cuentan con un cierto número de empleados. No obstante, también tiene unidades centralizadas, que encontramos en el siguiente cuadro:

² Datos de funciones extraídos de los organigramas de las Memorias Anuales de las empresas: www.bancosantander.es, www.bbva.es, www.lacaixa.es

IBERDROLA	UNION FENOSA
Funciones/Unidades: <ul style="list-style-type: none"> - Finanzas y recursos - Desarrollo corporativo - Administración y control - Auditoría interna - Cumplimiento - Negocios* 	Funciones/Unidades: <ul style="list-style-type: none"> - Económico-financiera - Servicios legales - Estrategia y desarrollo - Recursos - Planificación energética - Generación - Negocios*

Fuente: Datos extraídos del Organigrama de las Memorias Anuales de las empresas ³

REPSOL	CEPSA
Funciones/Unidades: <ul style="list-style-type: none"> - Finanzas - Comunicación y Presidencia - Estrategia, Control y Recursos - Personas y Organización - Asuntos legales - Negocios* 	Funciones/Unidades: <ul style="list-style-type: none"> - Finanzas - Recursos Humanos y Organización - Estrategia y desarrollo corporativo - Comunicación y Relaciones institucionales - Asesoría jurídica - Tecnología - Negocios*

Fuente: Datos extraídos del Organigrama de las Memorias Anuales de las empresas ⁴

Adicionalmente a las unidades organizativas que se declaran en la memoria, este tipo de empresas de servicios tienen al igual que las del sector financiero, un elevado número de recursos dedicados a la atención centralizada de sus clientes. Suelen ser los denominados “Contact Centers”, que en el pasado recibían consultas por correo, pero en el presente atienden llamadas telefónicas o responden a consultas y solicitudes recibidas a través de las webs que estas empresas ponen al servicio de sus clientes. En estos “Contact Centers” el reto organizativo más frecuente es adaptar la dotación de recursos de atención en cada momento (oferta), al flujo de llamadas o peticiones que

³ Datos de funciones extraídos de los organigramas de las Memorias Anuales de las empresas: www.iberdrola.es, www.gasnaturalfenosa.es

⁴ Datos de funciones extraídos de los organigramas de las Memorias Anuales de las empresas: www.repsol.com, www.cepsa.com

estén llegando, manteniendo un cierto nivel de servicio. Este nivel de servicio se suele fijar teniendo en cuenta las expectativas de los clientes, que a su vez están influidas por los estándares que marcan otras empresas. (Sánchez, 2015)

Para este subconjunto de funciones, la flexibilidad en el trabajo es importante en el sentido de la adaptación del número de recursos y de la duración de la jornada de cada uno de ellos a la demanda de capacidad, y no tanto a lo cambiante del tipo de tarea que a lo largo del día un empleado pueda hacer, que es el verdadero factor que nos lleva a pensar en la necesidad de disponer de espacios flexibles en el sentido en el que lo tratamos en este trabajo. El efecto de esta flexibilidad en la configuración del espacio tendrá más importancia en cuanto al número de asientos disponibles por hora, que en cuanto a la combinación entre puestos fijos, puestos de colaboración, espacios de reunión y otros elementos que veremos mas adelante.

2.2.3 Sector de las telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones lo podemos considerar, a efectos de funciones, un pariente próximo del sub-sector eléctrico. No obstante, y como todos los sectores que hemos ido viendo hasta aquí, también cuenta con un número elevado de unidades centralizadas:

TELEFÓNICA
Funciones/Unidades: <ul style="list-style-type: none">- Finanzas y Desarrollo corporativo- Estrategia y Gabinete- Planificación y Control- Recursos Globales- Negocios*

Fuente: Datos extraídos del Organigrama de las Memorias Anuales de las empresas⁵

⁵ Datos de funciones extraídos de los organigramas de las Memorias Anuales de las empresas: www.telefonica.com

2.2.4 Sector de distribución

En el sector de la distribución tienen un peso muy elevado los recursos en sus tiendas, supermercados, etc. Pero adicionalmente, hay que tener en cuenta el importantísimo peso de los recursos dedicados a la logística, algunos de los cuales tienen puestos de trabajo totalmente móviles (transporte mercancías), y otros, aun ubicándose en almacenes, no realizan su trabajo en un puesto de tipo oficina. En el caso textil, además están los recursos dedicados a la fabricación.

En definitiva, este es el sector donde la proporción de recursos descentralizados o “no de oficina”, es más elevada. No obstante cuentan con una sede central, porque siempre hay en estas grandes empresas funciones centralizadas (ver cuadro) a las que es inevitable dedicar un cierto número de recursos.

INDITEX	MERCADONA
Funciones/Unidades: <ul style="list-style-type: none">- Económico-financiero- Recursos Humanos- Coordinación diseño- RSC- Operaciones- Fabricación- Sistemas- Distribución- Imagen y comunicación- Desarrollo de negocio- Proyectos y Servicios generales- Negocios (cadenas/marcas)	Funciones/Unidades: <ul style="list-style-type: none">- Administración- Compras y derivados- Logística- Recursos y Relaciones- Negocios

Fuente: Datos extraídos del Organigrama de las Memorias Anuales de las empresas⁶

⁶ Datos de funciones extraídos de los organigramas de las Memorias Anuales de las empresas: www.inditex.com, www.mercadona.es

2.2.5 Otros sectores:

Para el resto de sectores analizados, y por no extendernos demasiado en el análisis, podemos suponer que aún presentando diferencias sobre todo en la naturaleza de sus unidades descentralizadas, cuentan como todas las empresas que hemos visto, con unos servicios centrales normalmente ubicados en una sede central.

Sector seguros:

MAPFRE
- Funciones/Unidades: - Financiera - Inversiones - Recursos Humanos - Medios y Coordinación institucional - Estrategia y Desarrollo - Auditoría interna - Secretaria general - Unidades de negocio*

Fuente: Datos extraídos del Organigrama de las Memorias Anuales de las empresas⁷

Sector de la Construcción:

SACYR	ACCIONA	OHL	ABERTIS
Funciones/Unidades: - Finanzas y Desarrollo corporativo - Administración y Operaciones - Medios - Auditoría - Negocios (Sacyr, Vallehermoso...)	Funciones/Unidades: - Económico-financiero - Secretaría general - Desarrollo Corporativo - Innovación y Calidad - Imagen Corporativa y Marketing Global - Recursos Corporativos	Funciones/Unidades: - Dirección general y Corporativa - Economía y Finanzas - Organización y Sistemas - Servicios jurídicos - Negocios	Funciones/Unidades: - Fundación - Secretaria del consejo - Finanzas y Desarrollo corporativo - Desarrollo Industrial - Recursos Humanos - Secretaria general y Asuntos

⁷ Datos de funciones extraídos de los organigramas de las Memorias Anuales de las empresas: www.mapfre.es

	- Negocios (agua, energías, inmobiliaria, infraestructuras ...)		Corporativos - Negocios (Autopistas España, Brasil,...)
--	---	--	--

Fuente: Datos extraídos del Organigrama de las Memorias Anuales de las empresas⁸

Transporte:

IBERIA	RENFE
Funciones/Unidades: <ul style="list-style-type: none"> - Asuntos corporativos - Comunicación - Riesgos y Seguridad - Financiera y Control - Recursos Humanos - Clientes - Producción - Negocios 	Funciones/Unidades: <ul style="list-style-type: none"> - Gabinete y Coordinación - Control de gestión y Compras - Organización y Recursos humanos - Sistemas - Destinaciones - Comercial y Producción - Negocios (servicios y cercanías)

Fuente: Datos extraídos del Organigrama de las Memorias Anuales de las empresas⁹

Como el análisis demuestra, las grandes empresas cuentan con un buen número de funciones/unidades cuyo trabajo se lleva a cabo de una forma normalmente agrupada o centralizada.

En resumen, en todos estos sectores hay unidades organizativas centralizadas dedicadas a Finanzas, a Recursos Humanos, Riesgos, etc. Estas unidades, que conforman el núcleo de los “servicios centrales”, deben estar interrelacionadas y dentro de cada área sus empleados deben trabajar coordinadamente.

⁸ Datos de funciones extraídos de los organigramas de las Memorias Anuales de las empresas: www.sacyr.com, www.abertis.com, www.ohl.es, www.acciona.es

⁹ Datos de funciones extraídos de los organigramas de las Memorias Anuales de las empresas: www.iberia.es, www.renfe.com

Sedes centrales de algunas de las empresas analizadas:

Inditex: Sede en Arteixo, A Coruña

BBVA: Sede en Las Tablas, Madrid

Banco Santander: Sede en Boadilla del Monte, Madrid

Iberdrola: Sede en el Campo de las Naciones, Madrid

Repsol: Sede en Méndez Álvaro, Madrid

Fuente: Datos extraídos de la página web corporativa de las empresas correspondientes¹⁰

Análisis de funciones

El análisis de funciones tiene como objetivo por un lado, comprobar que son centralizadas, y por otro, identificar que tipo de actividades y tareas implican y con ello qué tipo de perfil de trabajador y de puesto requieren. En este punto es donde dejamos fuera del análisis las funciones descentralizadas así como aquellas que no requieren un puesto de trabajo “de oficina”.

Ejemplos de actividades y tareas por función:

Vamos a analizar como ejemplo dos funciones relevantes en una empresa para poder ilustrar el tipo de actividad que requieren de un empleado individualmente su interacción con herramientas de trabajo, así como el tipo de relación que puede mantener con otros empleados de su unidad o de otras unidades:

Función financiera:

La función financiera tiene un tipo de actividad que suele seguir ciclos mensuales, trimestrales y anuales. Por ejemplo: Los resultados de gestión es probable que se calculen mensualmente, los resultados contables por su parte, suelen ser calculados trimestral o anualmente. También existirán actividades

¹⁰ Datos de funciones extraídos de los organigramas de las Memorias Anuales de las empresas: www.inditex.com, www.bancosantander.es, www.bbva.es, www.iberdrola.es, www.repsol.com

de frecuencia diaria como pueden ser la contabilización de gastos o el pago a proveedores.

En la realización de este tipo de actividades, posiblemente se requiera un alto nivel de interacción con aplicaciones informáticas, ya sean estas paquetes contables, aplicaciones tipo ERP o herramientas de ofimática tipo Excel, aunque es de suponer que en el tipo de grandes empresas que estamos analizando se utilicen paquetes informáticos desarrollados para la propia empresa. Es de esperar que los empleados en unidades de este tipo realicen por tanto gran parte de sus tareas individualmente en un puesto de trabajo tradicional. Sin embargo, seguramente existen actividades cuyo desarrollo requiere trabajos en grupo. Por ejemplo, la puesta en común de análisis de resultados de gestión, la confección de informes cualitativos de interpretación de resultados, o la presentación de estos a las unidades de negocio son todas ellas actividades que requieren trabajo en grupo. (Sánchez y García, 2015)

Por tanto, si pensamos en como se distribuye el tiempo de los empleados de una unidad de este tipo, podríamos estimar que un 80% de este es trabajo individual y un 20% en equipo (Sánchez y García, 2015).

A futuro, la progresiva mecanización o automatización de tareas con programas informáticos más sofisticados, reducirá el peso relativo del trabajo individual, teniendo en cuenta que además aumente el tiempo dedicado al análisis no automatizado, que requiere interacción entre empleados. Podríamos pensar en un escenario en el que el trabajo fuese 50% individual y 50% colectivo. ¿Servirán los espacios de trabajo actuales para este nuevo modelo de forma de trabajar?

Función de Recursos Humanos

En la función de Recursos Humanos, encontramos algunas actividades que son de naturaleza colectiva por definición, como es la formación en grupo. Para ellas claramente el tipo de espacio de trabajo son las aulas. También podemos encontrar actividades de carácter operativo y por tanto de ejecución individual como puede ser la preparación de la nómina mensual. (Sánchez y García, 2015). Sin embargo, las funciones de Recursos Humanos modernas, tienen actividades de gestión en las que el empleado de recursos humanos interactúa frecuentemente con otras unidades organizativas a las que atiende para resolver sus necesidades y también hay unidades tipo “gestión del talento” en las que también se produce una fuerte interacción con personas.

En definitiva, existe un creciente peso de actividades que requieren de interacción “one to one”. Para este tipo de interacción, que además requiere cierta confidencialidad, los puestos de trabajo clásicos son inadecuados, así como las salas de reuniones grandes. ¿Podemos pensar que Recursos Humanos requiere de un tipo de espacio de reunión distinto (más salas y más reducidas) de lo habitual?.

Función de Tecnología

Partamos del supuesto de que el departamento de proceso de datos se encuentre en un edificio especializado y especialmente acondicionado fuera de las instalaciones centrales, pudiendo incluso estar externalizado, por lo que lo podemos dejar fuera del análisis. Por su parte, los departamentos de desarrollo informático encargados de la creación o adaptación de aplicaciones para distintos usos en la empresa, requiere un tipo de espacio particular. Por una parte, los desarrolladores tendrán que tomar los requerimientos de los usuarios en reuniones en las que unos las explican y otros las interpretan. Para eso se necesitarán salas de reunión (Sánchez y García, 2015)

Posteriormente, el desarrollo informático en si mismo combinará trabajo individual sobre el sistema informático con interacción con equipos para evaluar el avance.

Finalmente, las pruebas y puesta en marcha de las aplicaciones así como la formación a los futuros usuarios pueden requerir espacios colaborativos o parecidos a los de las áreas de formación. Nos encontramos por tanto ante un tipo de función que requiere de un surtido de espacios muy variado. Y si además tenemos en cuenta que algunos de los sectores analizados son muy intensivos en desarrollo tecnológico (como por ejemplo el sector financiero), entonces nos encontramos ante un problema de complejidad creciente, que es el de determinar cuánto y de qué tipo debe ser el espacio para estos empleados.

Por tanto, podemos ver tras analizar estas tres áreas, que las empresas para cada una de sus funciones deben encontrar la combinación adecuada entre espacios individuales y espacios colaborativos.

El problema adicional es que esta combinación puede ser cambiante en el tiempo, requiriendo de una gran flexibilidad. Por ejemplo, supongamos la unidad financiera, que durante veinte días cada trimestre se vuelca en la actividad de preparación de resultados trimestrales (como decíamos antes). En ese periodo tendrá una necesidad específica de espacios. Sin embargo, puede que los otros meses hasta completar un trimestre su actividad cambie de naturaleza, y con ello cambie el tipo de espacio que necesitan.

Esta fluctuación en el tipo de actividad durante periodos de tiempo, puede resultar en un desaprovechamiento del espacio cuando la actividad ha cambiado. Dicha pérdida de aprovechamiento se podría reducir si el espacio se pudiera adaptar con mayor flexibilidad a las necesidades de cada temporada. El problema es que las configuraciones clásicas de cada puesto de trabajo no disponen de dicha flexibilidad.

Si combinamos la complejidad de la gestión del espacio adaptada a la función con el elevado número de empleados que la llevan a cabo, nos encontramos con un problema de gran dimensión. En las grandes empresas la gestión de espacios e inmuebles se acaba convirtiendo en una función en si misma. Es decir, aparecen los departamentos de inmuebles y las funciones de gestión de espacios.

2.3 PERFILES DEL TRABAJADOR

Una vez que hemos visto que existe un elevado número de trabajadores cuyo trabajo se desarrolla concentradamente en “modo oficina”, cabe analizar si existe alguna posibilidad de segmentarlos a fin de entender si aun siendo parecidos, pueden haber subgrupos que tengan necesidades diferentes entre sí.

Cabe destacar que en todo el análisis que haremos a continuación, nos concentramos en aquellas funciones propias de la empresa y no consideradas servicio externo, por ejemplo servicios de limpieza, empleados del comedor, mantenimiento de las instalaciones propias, etc.

En una empresa de las anteriormente mencionadas, se pueden identificar cuatro tipos de trabajador básicos, además de otros métodos específicos según FAMO¹¹:

1. Perfil de empleado directivo:

Este perfil engloba funciones relacionadas con la dirección y el mando, y se sitúa en la cúspide de la jerarquía dentro de las áreas de trabajo de una empresa. Dentro de este perfil, se considera muy importante la imagen distinguida e importancia jerárquica. Sus actividades cuentan con un ámbito

¹¹ FAMO: Fabricantes Asociados de Mobiliario y Equipamiento general de Oficina y Colectividades, “Ergonomía y mueble de oficina” Guía básica para gestores de compra.

más privado para la toma de decisiones y uno más comunicativo en cuanto a la relación con sus empleados y control de los mismos.

La forma en la que desarrolla sus tareas suele ser solicitando a sus colaboradores determinados trabajos que éstos presentarán para su revisión y aprobación. En este tipo de tareas puede “despachar” individualmente con el empleado más representativo al que le encargó la tarea o bien mantener una reunión de grupo en la que se consiga un mayor reconocimiento de la aportación individual de todos los que han colaborado.

2. Perfil de empleado técnico:

Desarrolla actividades de estudio y análisis de información. Sus tareas tienen en unas ocasiones carácter individual y en otras necesidad de compartir con otros técnicos con el fin de poner en común trabajos que previamente se hayan repartido.

Es el perfil menos homogéneo en relación del tipo de empresa, ya que incluye diversos cargos como por ejemplo el personal informático. La función de desarrollo informático es un buen ejemplo de técnicos que trabajan individualmente una parte de su tiempo (tareas de programación) y trabajan de un modo colaborativo durante otra (toma de requerimientos o pruebas de usuario).

3. Perfil de empleado administrativo:

La tarea administrativa incluye menor toma de decisiones pero sin embargo cuenta con un alto grado de organización y procedimientos que, en la mayoría de los casos, se repiten habitualmente. Generalmente son trabajos de tipo individual, y cuando tienen interacción es de un modo programado o reglado. Este perfil incluye puestos de apoyo a otros empleados como puede ser secretaria, etc.

4. Perfil de empleado atención al cliente:

Incluye actividades relacionadas con la atención al público, pero también cuenta con aspectos de atención por teléfono, recepción información, y otras actividades complementarias, por lo que cuenta con un amplio abanico de funciones.

Como ejemplo de la distribución relativa del número de empleados por tipo de perfil, encontramos que la plantilla de Repsol queda dividida en: 49% técnicos, 4% administrativos, 38% operarios, 8% jefes técnicos y 1% personal directivo.¹² Si tenemos en cuenta que gran parte de los operarios y técnicos se encuentran en las instalaciones descentralizadas, el % de directivos, jefes técnicos y administrativos sobre el total en una sede central, se ve relativamente más alto.

Las empresas cuentan con estos cuatro perfiles de empleado en distintas proporciones, y diseñan y dimensionan sus instalaciones en base al número de cada uno de ellos.

Lo habitual en el pasado era considerar que las personas de cada uno de estos perfiles requerían de un tipo de puesto muy parecido entre sí, sin tener en cuenta el contexto de la función (financiera, riesgos, comercial, tecnología...) que desempeñan.

2.4 CONFIGURACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

A la hora de configurar un puesto determinado en una empresa, se debe tener en cuenta: el perfil de trabajador (que incluye su tarea a realizar), el tiempo empleado, y el coste de los elementos físicos que supone el puesto. Por tanto, una vez analizadas las funciones centralizadas de las empresas, vamos a ver

¹² Datos extraídos de la página web correspondiente a la empresa: www.repsol.com

qué tipos de trabajo existen dentro de ellas y qué importancia tienen dentro de la empresa.

2.4.1 Equipamiento clásico puesto de trabajo

“La concepción de un puesto de trabajo se apoya en tres puntos básicos: el conocimiento de la Ergonomía, las necesidades tanto de producción como de calidad del producto final, y la integración de la Ergonomía en la estructura de la organización.” (Navarro, 2015)

Hoy en día, el mobiliario de un puesto de trabajo ha ido evolucionando, acompañado por ello de un cambio en la forma de trabajar. La funcionalidad y adaptación de los materiales utilizados, además de la tecnología, han hecho que un puesto de trabajo pueda constar de numerosos elementos (tecnológicos en su mayoría) e interconectados de manera personal y en grupo (Feingold, 2014).

A continuación, evaluaremos cual es el perfil ergonómico utilizado por la mayoría de estas empresas a la hora de diseñar el espacio de trabajo para cada uno de estos perfiles mencionados anteriormente y por tanto, el estilo de diseño para cada uno de los departamentos:¹³

Perfil directivo-despacho cerrado:

La toma personal de decisiones, la privacidad de las mismas, y su alto nivel jerárquico, llevan a los directivos a tener un espacio cerrado. Cuando necesita comunicarse con el resto de empleados suele ser en salas de reuniones o mediante reuniones privadas en el mismo.

¹³ Se usa la misma clasificación de perfiles de trabajador realizada por FAMO en “Ergonomía y mueble de oficina” Guía básica para gestores de compra.

Perfil técnico-mesa individual o puesto especializado:

En este perfil el uso del ordenador se convierte en una herramienta principal así como otros dispositivos electrónicos, como medio de acceso a aplicaciones propias de la empresa, o a herramientas comunes de ofimática.

Perfil administrativo-mesa individual:

Dado que las tareas son variadas, y pueden ser de apoyo a otros trabajadores, suelen necesitar espacio para archivar documentos y recopilar información, así como dispositivos relacionados con la comunicación directa (teléfono, ordenador...). Muchas veces se encuentran cerca del empleado al que están sirviendo de apoyo y a veces son usadas como un medio de atención al público.

Perfil atención al cliente-mesa individual o mostrador:

Como su propio nombre indica, suele estar enfocado al cliente, por lo que el espacio físico suele estar diseñado para la recepción del mismo, (por ello a veces se sitúan en el vestíbulo) o, si no hay contacto directo, cuenta con los dispositivos necesarios para esta comunicación y recepción.

En definitiva, cada tarea requiere una organización determinada, y para ello, el trabajador cuenta con un mobiliario y unos dispositivos que la empresa le asigna. No hace muchos años, un trabajador sólo disponía de una mesa, una silla, y un teléfono fijo. Progresivamente, se ha ido añadiendo tecnología, de lo cual hablaremos en el siguiente apartado.

2.4.2 Tecnologías en el puesto de trabajo

Las nuevas tecnologías han supuesto un cambio en ámbitos tanto laborales, como personales, y las relaciones así como la comunicación se han visto afectadas.

En los últimos años, las tecnologías han revolucionado por un lado, el puesto individual de trabajo, dotándolo no solo de herramientas ofimáticas más productivas que sus antecesores (maquina de escribir, maquina de calcular...) sino también de capacidades de comunicación electrónica entre distintos puestos (e-mail y otros).

Adicionalmente, la propia tecnología ha evolucionado hacia equipos más ligeros y por ello transportables. Por ejemplo, la penetración disponibilidad de ordenador es total en las empresas grandes, y no se concibe un puesto de trabajo sin el:

Infraestructuras TIC por tamaño de empresa (2008) en %

	Total	De 10 a 49 empleados	De 50 a 249 empleados	De 250 y más empleados
Disponen de ordenadores	98,6	98,5	99,4	100
Disponen de red de área local (LAN)	83	81	94,4	98,8
Disponen de red de área local "sin hilos"	34,7	32,1	48,4	65,8
Disponen de conexión a internet	96,2	95,7	98,7	99,9
Disponen de telefonía móvil	90,9	90	95,3	98,6
Disponen de correo electrónico	94,7	94,1	98,4	99,8
Disponen de página web de uso interno (intranet)	23,1	19	42	81,2
Disponen de extranet	14,6	11,6	28,1	59,9
Disponen de acceso a Internet: mediante banda ancha	97,5	97,2	99,1	99,8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE. Encuesta de uso de TIC y comercio electrónico en las empresas 2008-2009.

La imagen recoge que un 98,6% del total de las empresas ofrecen un ordenador a sus empleados, es decir, cada puesto/grupo de puestos de trabajo cuentan con un ordenador personal. Además, el aumento de los teléfonos móviles así como su relación con los demás dispositivos generan una conexión que relaciona toda la actividad de la empresa, haciendo dependientes a todos

los empleados de estos dispositivos bien sean físicos, o medios de internet/conexión.

En líneas anteriores mencionábamos que sólo analizaremos las empresas que cuentan con un número determinado de trabajadores, y como podemos ver, es precisamente en las grandes empresas donde vemos que el uso del ordenador alcanza el 100% y el resto de tecnologías cuenta con porcentajes muy elevados.

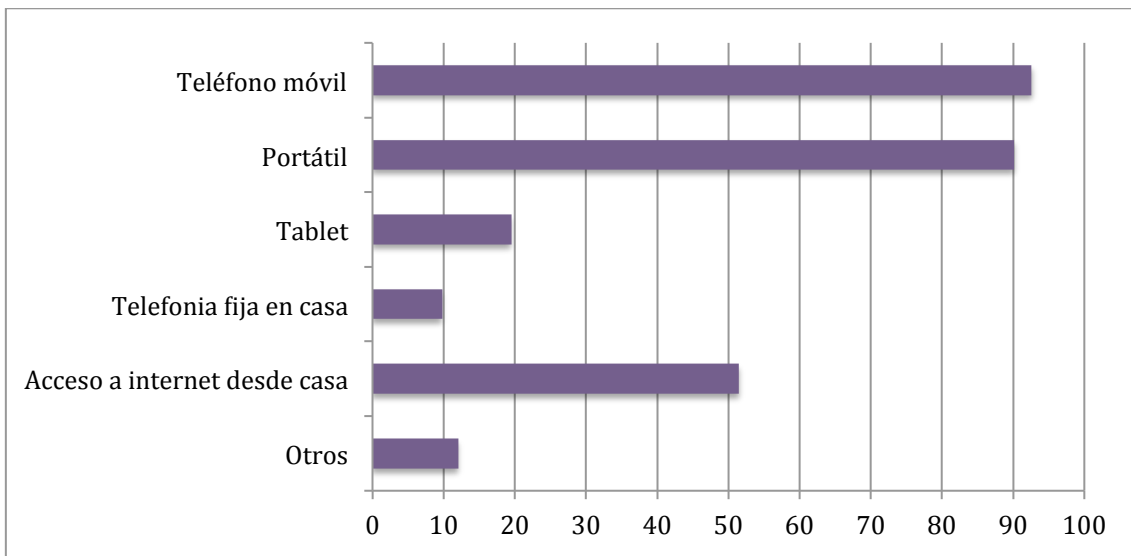
2.4.3. Tecnologías para la movilidad

Al mismo tiempo, las telecomunicaciones han avanzado permitiendo tener acceso desde prácticamente cualquier lugar a los mismos medios (aplicaciones informáticas y otros) a los que antes sólo se podía acceder presencialmente.

Se observa en el cuadro anterior, que las empresas están facilitando cada vez más a sus empleados los medios necesarios para disponer de conectividad remota.

En el siguiente gráfico, podemos ver qué equipos proporcionan las empresas en España a sus empleados para realizar el trabajo en el puesto y en remoto, es decir, qué nuevas tecnologías aplica.

Equipos proporcionados por la empresa (Base en %)



Fuente: IDC 2013, "El trabajo Flexible en España ¿Es España realmente Flexible?".

Según los datos aportados por el estudio, un 92,6% de las empresas proporciona teléfonos móviles, un 90,1% ordenadores portátiles, un 19,5% Tablet, 9,8% Telefonía fija en casa, 51,5% Acceso a internet desde casa y un 12,1% otros dispositivos.

Por tanto, las tecnologías usadas son altas especialmente en equipamiento básico como portátil o móvil, y en menor medida (aunque cada vez mayores) en equipamientos como tablets. Y debido a las nuevas tendencias de mayor uso de internet que del teléfono fijo, hay mayor porcentaje en internet desde casa que telefonía fija.

La dotación prácticamente generalizada de teléfonos móviles y ordenadores portátiles, convierte el puesto de trabajo en algo que, como su propio nombre indica, pueden llevarse de un lado a otro sin necesidad de estar en un puesto fijo permanentemente (Feingold, 2014). El avance tecnológico está dando lugar a nuevas posibilidades para trabajar desde cualquier lugar, y por tanto, colaborar de manera más eficiente.

Lo paradójico, es que las empresas están invirtiendo y gastando en esta conectividad que permite trabajar remotamente pero, al mismo tiempo mantiene los puestos fijos clásicos, produciendo esto un desajuste del que hablaremos más adelante.

¿Pueden entonces estas personas trabajar en un lugar que no sea ese puesto fijo? ¿Estamos duplicando el puesto de trabajo e incurriendo en costes excesivos?.

3. TENDENCIAS A FUTURO Y RETOS PARA LAS EMPRESAS

3.1 MODELO CONCEPTUAL

¿Qué elementos afectan a la organización del trabajo? ¿Qué capacidad de influencia tienen sobre ellos?

No solamente el espacio físico y la tecnología (las dos componentes principales del puesto físico) influyen en la organización del trabajo. Las empresas también son responsables de las políticas y procedimientos que guían el trabajo. Los propios empleados, por último, también influyen con su tipo de comportamiento, al cual afecta su función.



Comportamientos: Referido a la actitud y cultura en relación al trabajo por parte de un empleado o un grupo de empleados. Dicha actitud estará influida a su vez, por el comportamiento que el jefe de estos tenga o indicaciones.

Políticas y procedimientos: Engloba funciones, actividades, tareas y procedimientos definidos para el ejercicio de una función, y normalmente documentados.

Tecnologías: Elementos de hardware y software que el empleado utiliza para el trabajo. En el lado del software, nos referimos tanto herramientas de ofimática, como de aplicaciones específicamente desarrolladas para esa función, por ejemplo, un software de consolidación contable. Por el lado del hardware, hablaríamos tanto de los mainframes para procesamiento masivo de datos, como tecnologías de usuario.

Espacios: Referido tanto a la ubicación física del centro de trabajo, ya sea disperso o concentrado (campus empresarial), como el “layout” interior de los departamentos en el que se incluye el puesto individual de cada empleado.

3.2 NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR: EL TRABAJO FLEXIBLE

La combinación de varios de estos factores, está dando lugar a nuevas formas de trabajar, el trabajo flexible.

3.2.1 Poca penetración en España

Antes de comenzar a explicar el trabajo flexible, vamos a ver las causas por las que España es un país que se encuentra en proceso de cambio y mejora para lograr mayor flexibilidad en sus empresas.

El porcentaje de trabajo flexible en España sigue siendo bajo en comparación con otros países. Podemos encontrar ejemplos claros como el empleo a tiempo parcial (una forma de flexibilidad) en la siguiente tabla, que demuestra que en 2005 España se situaba entre los países con menos posibilidades en cuanto flexibilidad horaria de Europa. Pero las tendencias durante los últimos diez

años han ido ampliando la visión del país hacia un modelo de empresa más flexible que veremos más adelante.

Empleo a tiempo parcial en proporción porcentual al empleo total

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Holanda	32,67%	33,83%	35,05%	34,99%	35,32%	36,30%
Reino Unido	22,87%	22,41%	22,74%	23,80%	23,86%	24,11%
Suecia	14,02%	13,86%	13,08%	14,02%	14,42%	14,54%
Dinamarca	16,09%	14,67%	16,36%	15,86%	17,60%	17,85%
Bélgica	17,20%	16,54%	17,03%	17,58%	18,16%	18,36%
Alemania	12,23%	12,59%	13,25%	14,09%	14,88%	15,68%
Francia	13,90%	13,56%	13,50%	12,54%	12,81%	12,64%
Irlanda	18,16%	17,85%	18,06%	18,71%	18,67%	18,38%
Austria	11,88%	12,11%	13,06%	13,18%	14,73%	15,54%
Finlandia	10,19%	10,31%	10,86%	11,16%	11,19%	11,51%
Portugal	9,34%	9,17%	9,74%	9,89%	9,32%	9,36%
Luxemburgo	12,45%	13,33%	12,61%	13,02%	13,51%	13,92%
Italia	12,06%	12,09%	11,80%	11,95%	15%	12,61%
España	7,60%	7,65%	7,46%	7,56%	7,88%	8,01%
Grecia	5,39%	4,80%	5,82%	5,86%	6,27%	6,54%
Unión Europea	14,84%	14,79%	15,08%	15,31%	16,02%	15,99%

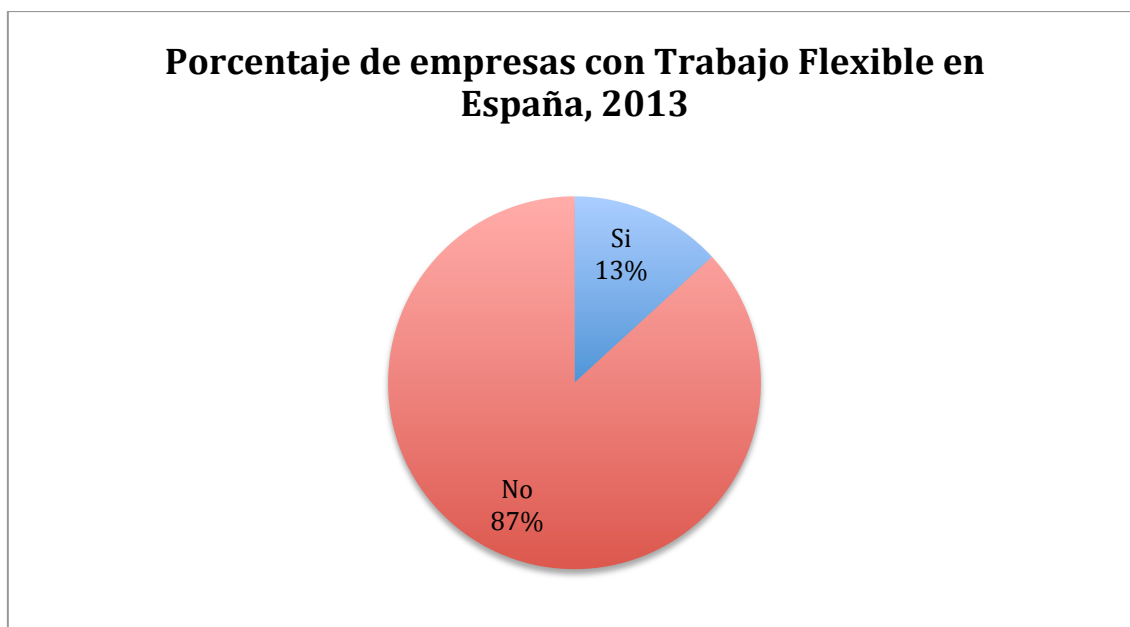
Fuente: ILO/Euromonitor Internacional (2005)

“En España, de acuerdo a una encuesta multisectorial realizada entre más de 300 empresas, tan sólo un 13.2% de las empresas encuestadas tiene implementadas políticas de Trabajo Flexible o desde casa”(Muñoz Méndez-Villamil, 2013).

El IDC realizó una encuesta 2013¹⁴ en multisectorial entre 300 empresas que afirmaba que un 13,2% de las encuestadas utilizaba políticas de trabajo flexible, reflejando un porcentaje muy bajo en comparación con otros países de Europa.

¹⁴ IDC España (2013) “El trabajo Flexible en España ¿Es España realmente Flexible?”

A continuación encontramos un gráfico que demuestra el % de empresas que tienen implantadas políticas de trabajo flexibles que permiten la movilidad del empleado.



(Total muestra: 310n)

Fuente: IDC 2013, "El trabajo Flexible en España ¿Es España realmente Flexible?"

El gráfico nos muestra el porcentaje de empresas que tienen aplicadas políticas de trabajo flexible en la actualidad. Como decíamos antes, este porcentaje es bajo. *"Tan sólo el 13.2% de los encuestados responde positivamente. Un nivel extremadamente bajo si se compara con porcentajes como el 95% de las empresas del Reino Unido, o más del 30% en Alemania o Francia (...)"* (Muñoz Méndez-Villamil, 2013)

Existe un nivel alto de falta de incorporación de nuevas tecnologías en numerosas empresas, y nos encontramos ante una cultura algo reacia al cambio y limitada al uso de tecnologías básicas, limitando el acceso a nuevas herramientas como podría ser la nube, el teletrabajo, internet desde casa, etc. , La falta de políticas centrales que ayuden a la implantación del mismo, cultura empresarial reacia al concepto de cambio que está generada por la reacción de directivos y empleados, y la falta de valoración y claridad en los objetivos de la

empresa y en su comunicación a los empleados. (Marta Muñoz Méndez-Villamil, 2013).

Todos estos factores hacen que las empresas centren su misión y visión en objetivos tradicionales, dejando de lado aspectos que podrían mejorar su productividad y costes así como la eficiencia entre sus empleados. No obstante, un giro rotundo no es fácil para empresas que nunca han aplicado políticas de flexibilidad y podríamos incluso considerar que en algunas ocasiones requiere un cambio en la cultura y los valores de la empresa, así como su estrategia.

3.2.2 Tendencia creciente

No obstante, como hemos dicho antes, las tendencias del país a aplicar políticas más flexibles que engloban no sólo ámbitos como la conciliación laboral, los horarios, o la disposición de nuevas tecnologías, sino también un nuevo diseño de sus oficinas adaptados a esta nueva situación.

Respecto al gráfico de porcentaje de Trabajo flexible en España, su autora menciona que *“En el 2006, menos de un 4% de las empresas españolas hacían uso de dichas políticas. Desde entonces España ha recorrido un camino importante, y de acuerdo con las respuestas de la encuesta realizada por IDC, el Trabajo Flexible continua en fase de crecimiento”* (Muñoz Méndez-Villamil, 2013).

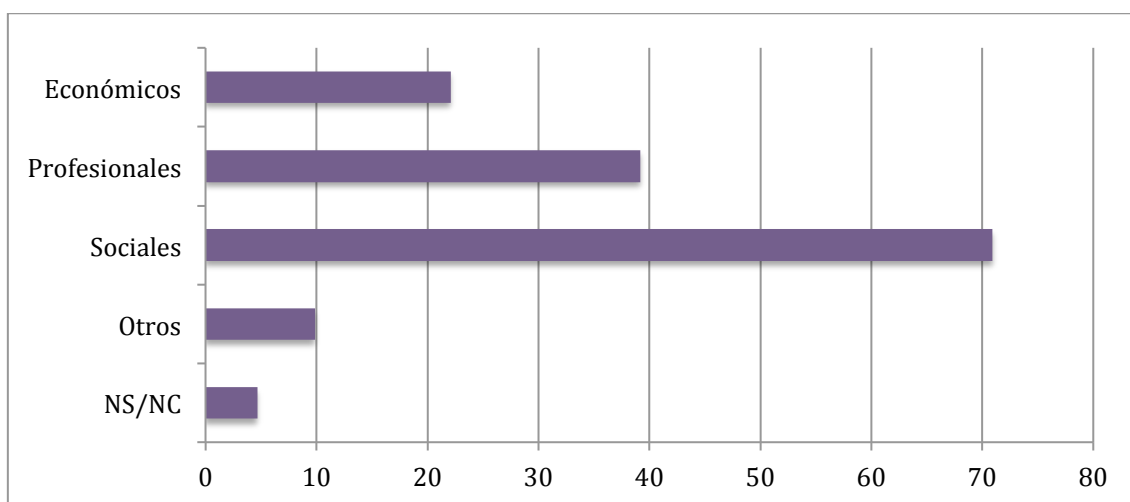
Ejemplos básicos de aplicación de los conceptos que hemos venido explicando, es el trabajo flexible. En el trabajo flexible se combina:

- La ubicuidad del puesto físico (por ejemplo, trabajar desde casa)
- El uso de las tecnologías
- Las políticas que la empresa aplica
- La actitud de empleados y jefes hacia este trabajo flexible

Encontramos una nueva actitud desde los directivos hasta los empleados enfocada hacia un trabajo más flexible. Encontramos ejemplos en los que empresas se esfuerzan como es el caso de Iberdrola, que implantó en su Política de Igualdad de Oportunidades y Conciliación¹⁵ en 2008 su jornada laboral intensiva de 8:00am a 15:00pm para lograr una mayor conciliación, así como numerosos cambios referidos a los puestos de trabajo que necesitan movilidad, baja, u otras causas.

La importancia del empleado y la gestión de su flexibilidad abarca un papel muy importante en la empresa. Veamos un gráfico que nos proporciona el estudio realizado por el IDC en 2013 sobre el Trabajo Flexible en España, que nos muestra los incentivos que mueven a las empresas y a sus empleados para facilitar y fomentar este tipo de trabajo.

Incentivos para fomentar el Trabajo Flexible



Fuente: IDC 2013, "El trabajo Flexible en España ¿Es España realmente Flexible?"

Según los datos extraídos en el estudio, podemos comprobar que, principalmente el trabajo flexible es una medida tomada por las empresas para

¹⁵ Política de Conciliación de la vida personal y laboral e igualdad de oportunidades de Iberdrola: www.iberdrola.com

conciliar vida laboral y personal del empleado (70,9%), en segundo lugar está el incentivo profesional (39,2%), el cual relacionaríamos con lo hablado anteriormente en cuanto a motivación, iniciativa, valoración positiva del empleado causando por tanto un mayor compromiso por su parte. Por último, con un 22,1% encontramos los incentivos económicos relacionados con los costes.

3.2.3 Compatibilidad con el aumento de movilidad gracias a las TIC

Los elementos de software/hardware que las empresas han implantado para la realización de su actividad, tienen un impacto sobre el empleado y su puesto de trabajo en cuestión.

Las nuevas tecnologías mencionadas anteriormente han dado paso a una posibilidad de trabajo en este nuevo siglo llamado teletrabajo o trabajo a distancia. Esto permite la movilidad del empleado y, en la mayoría de los casos, si la empresa se adapta, genera un aumento en la productividad y eficiencia de la misma en relación con el trabajador. Además, también se nos han ido inculcando aspectos como video-conferencias, video-llamadas, drive, incluso telepresencia.

3.3 NUEVOS TIPOS DE EMPLEADO: EL EMPLEADO FLEXIBLE

Por tanto, todos estos cambios afectan al factor más importante de la empresa: las personas. Este giro enfocado a una empresa flexible está dando lugar a un nuevo tipo de empleado. Analizaremos varios tipos de empleados que existen en la actualidad (García, 2015):

Empleado estático. Es aquel que suele realizar la mayor parte de su trabajo en un mismo puesto, sin desplazarse fuera de las instalaciones y desplazándose mínimamente dentro de ellas. Por ejemplo: un operador de atención telefónica o un puesto de secretaria.

Empleado móvil interno. Es aquel que aún permaneciendo dentro de las instalaciones, abandona continuamente su puesto fijo, ya sea para mantener reuniones de equipo o por la propia naturaleza de su trabajo. Por ejemplo, un empleado del área de formación que se desplaza entre aulas.

Empleado móvil externo. Es aquel que por naturaleza de la relación que mantiene con proveedores o clientes, o bien porque su empresa está configurada con distintos edificios, permanece con alta frecuencia fuera de un puesto de trabajo fijo.

3.4 NUEVAS CONFIGURACIONES DE ESPACIOS: LA OFICINA FLEXIBLE

Tras haber analizado los cambios que se están produciendo en las empresas de España, como por ejemplo los cambios en las nuevas tecnologías, preocupación por la flexibilidad y conciliación, etc. Lleva a las empresas a hacerse una pregunta que recae en efectos muy importantes como los costes o la productividad de las mismas. El ambiente de trabajo adquiere una importancia mayor hoy en día afectando al trabajo y desempeño de cada uno de los empleados y a la cultura de la empresa.

Sin embargo, las empresas, por mucho que realicen esfuerzos en ampliar sus nuevas tecnologías incorporándose a la nueva era de la información y el conocimiento, pueden quedarse atrás sino compaginan estas nuevas tecnologías con la distribución de sus espacios, adaptando a sus empleados y ese espacio físico al cambio, es decir, el puesto de trabajo y la oficina.

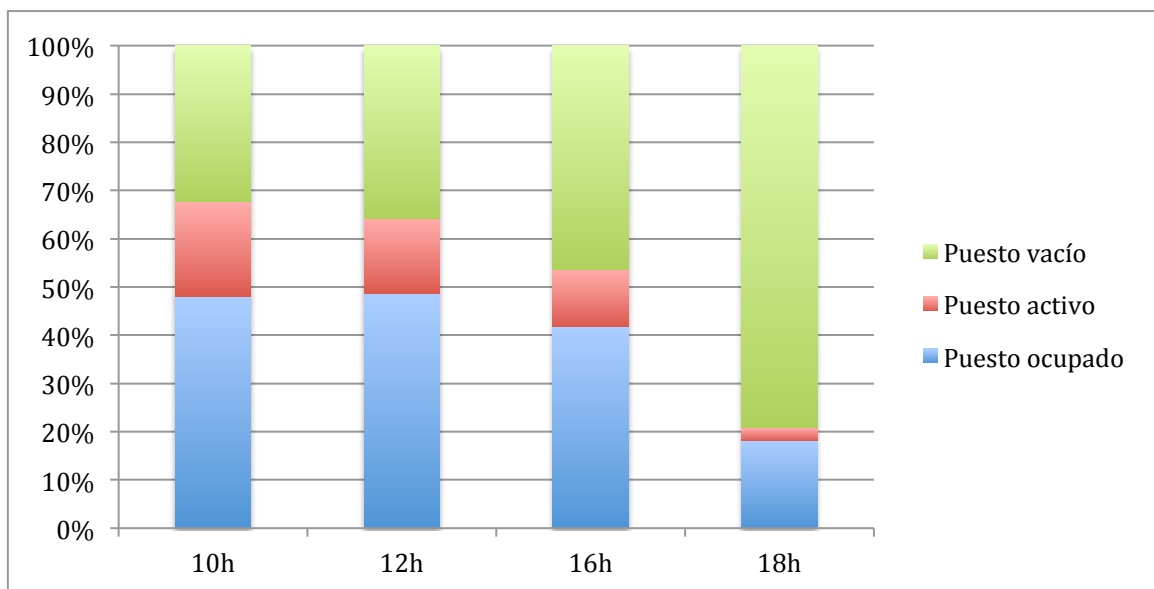
Por ello, hay que tener en cuenta, que aunque sea un aspecto importante y el más hablado hoy en día, cuando hablamos de trabajo flexible no hablamos sólo de trabajo desde casa, sino de trabajo desde cualquier ubicación. (Vázquez Medem, 2013) La idea del trabajo flexible pasa de ser por tanto una teoría a una realidad. Y, nos atrevemos a decir, que es una realidad positiva siempre y cuando las empresas sepan adaptarlo.

¿Se están adaptando nuestros espacios de trabajo a estas nuevas tecnologías y flexibilidad? En efecto, tanto la gestión de espacios como su mobiliario conlleva un coste para la empresa. Y la preocupación por los mismos aumenta en la medida en la que aumenta este desajuste.

- En primer lugar, el coste físico. ¿Está la empresa utilizando todos sus espacios? ¿Hay espacios vacíos?
- En segundo lugar, el coste de eficiencia/productividad. ¿Esta configuración ayuda a la comunicación entre empleados? ¿Se adaptan las empresas a las nuevas tecnologías y nuevos puestos de trabajo?

Este gráfico que mostramos a continuación, representa la tasa de ocupación de los puestos de trabajo por franja horaria. En él se puede ver que hay un alto porcentaje de tiempo en el que los puestos se encuentran desocupados lo cual implica un desperdicio de coste:

Tasa de ocupación de los puestos fijos por franja horaria



Fuente: Francisco Vázquez Medem. Workplace Innovation

- Por puesto ocupado se entiende que el empleado se encuentra físicamente en él.

- Por puesto activo, se entiende que el empleado está momentáneamente fuera de él. Es decir, se espera que vuelva en cualquier momento y nadie lo puede ocupar.
- Por puesto vacío, se entiende que el empleado está ausente o el puesto no se corresponde con nadie.

Este desajuste, es comprobado empíricamente por numerosas empresas que verifican que muchos despachos y zonas de trabajo permanecen la mayoría de su tiempo vacíos provocando altos costes de mantenimiento y dando un resultado antieconómico (Feingold, 2014).

En España, el 49% de los trabajadores tienen la posibilidad de cumplir la jornada laboral fuera de sus despachos según Regus, líder de espacios de trabajo flexible. Sin embargo, las salas de colaboración se mantienen ocupadas o saturadas la mayor parte del tiempo (Vázquez Medem;2014).

¿ Por qué están vacíos los puestos?

Podemos deducir, que este porcentaje de trabajadores, por tanto, cuando no está trabajando en su puesto, se encuentra en lugares como: Espacios de colaboración tales como salas de reunión, realizando su trabajo desde casa u otra ubicación que le permita ser más eficiente, en otro lugar geográfico, etc.

Todas estas preguntas nacen tras la creación de nuevos puestos de trabajo, movilidad de los empleados que se han ido introduciendo en las empresas debido a las nuevas tecnologías, globalización, demografía, preocupación por la RSE y otros factores. (Feingold, 2014)

El puesto de trabajo ha evolucionado en cuanto a tecnología y funcionalidad, y con ello, las empresas. Sus necesidades han crecido y por ello, las empresas deben adaptarse en la forma en cuanto a su organización. Se está produciendo un cambio en numerosas empresas donde podemos ver que los espacios corporativos actuales no están dando respuesta a aspectos tan importantes en

el mundo empresarial y social actual como: la productividad, potenciar la innovación y creatividad, la flexibilidad de los espacios y recursos, la conciliación de la vida laboral y personal, la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad, la retención del talento o la optimización de costes operativos. (Vázquez Medem, 2013)

Este desajuste analizado en el apartado anterior, es motivo de cambio para algunas empresas que no están dispuestas a asumir costes innecesarios, y que además, ven la oportunidad del cambio como una posibilidad de aumento en su productividad al comprobar la forma de trabajar de sus empleados. Por ello, su estructura y espacio físico están llevando a un nuevo modelo llamado por muchos autores oficina flexible.

3.4.1 Concepto de oficina flexible

Lo primero que se debe entender cuando hablamos de un cambio de modelo hacia una oficina flexible es que es un modelo que integra: personas, tecnologías y espacios. (Vázquez Medem, 2013) Por ello, en este trabajo nos hemos centrado en esos tres pilares y ahora veremos su implantación de manera más práctica.

Cuando hablamos de oficina flexible nos referimos a una oficina que se adapta a este nuevo cambio teniendo en cuenta todos los ámbitos dentro de ella, desde trabajadores, puestos, clima laboral, eficiencia, eficacia, jerarquía, productividad, costes, y muchas más variables que veremos más adelante, con el fin de mejorar su estructura y facilitar una mejora en el trabajo.

Numerosas causas son responsables del cambio del lugar de trabajo, entre ellas destacan: La demografía, la tecnología, la globalización, las nuevas generaciones, la sustentabilidad y la responsabilidad social corporativa. Y estos cambios afectan a la cultura y a los valores de la empresa como herramienta de mejora. (Feingold, 2014).

Si hiciéramos un recorrido por las distintas modalidades de oficinas en todos los tiempos, comprobaríamos que en cada etapa, la oficina y la organización de los puestos de trabajo surge como consecuencia del entorno que le rodea. Actualmente se percibe un cambio enfocado a la flexibilidad, innovación, o algunos autores llaman “era del conocimiento”. En términos de espacio de trabajo, esto se traduce en la llamada “oficina flexible” o también “oficina 3.0”.

Ejemplos de autores, arquitectos y directores de empresas que están adaptándose a este cambio definen oficina flexible en este aspecto como:

“El espacio de la oficina diseñado de acuerdo con las distintas necesidades y que se reconfigura constantemente (...)” (Feingold, 2014).

“Espacios que propicien el trabajo en equipo, zonas en las que trabajar concentrado sin interrupciones, espacios de colaboración, de ocio y relax, en los que fluyan las ideas y la creatividad, así como zonas que favorezcan las conversaciones y la comunicación interna entre distintos tipos de empleados y departamentos (...)” (Vázquez Medem, 2013)

Un modelo de oficina flexible ideal es aquel modelo que es suficientemente libre para acoger tanto a perfiles que quieran un alto grado de flexibilidad como a aquellos que prefieran el modelo mas tradicional de optar solo por la ubicación de la sede corporativa. (Vázquez Medem, 2013)

“No son oficinas, sino entornos de trabajo en los que, a grandes rasgos, no hay espacios asignados, sino que cada trabajador se sienta básicamente donde quiere (...)” (Rico, 2014)

Podríamos definir oficina flexible como aquel tipo de organización rediseñada que distribuye y adapta los espacios así como los puestos de trabajo para mejorar la eficacia, eficiencia y productividad de los empleados adaptándose a los nuevos cambios tecnológicos que están sucediendo, y provocando por

tanto, un ahorro en costes y una gran ventaja en muchos otros aspectos como el compromiso, conciliación y motivación de los empleados de manera funcional.

Algunas empresas incluso afirman que será un modelo que se adaptará en todas las corporaciones de aquí a unos años, como una realidad necesaria para su supervivencia.

3.4.2 Las nuevas tecnologías en la oficina flexible

Se están desarrollando de nuevas modalidades de trabajo y nuevas tendencias en los espacios de oficinas y uno de sus motores principales es la tecnología. (Feingold, 2014).

Antes mostrábamos el gran impacto que estaban teniendo las TIC en las empresas de hoy en día, lo cual nos lleva a pensar que la tecnología está contribuyendo a desarrollar entornos de trabajo flexibles. Esta tecnología nos permite trabajar desde cualquier lugar y a cualquier momento, por ello, las empresas se están esforzando en diseñar espacios donde la oficina pasa a ser un lugar de encuentro de interacción personal (Feingold, 2014).

3.4.3 Ejemplos de elemento de oficina flexible

Según el arquitecto Victor Feingold en su manual "*Claves para diseñar espacios de trabajo*"(2014), donde habla del diseño de oficinas flexibles encontramos nuevas tendencias de oficinas que se adaptan al cambio que se está produciendo en la sociedad empresarial.

En primer lugar, Victor Feingold nombra y define en su manual ejemplos que ya encontramos en nuestro día a día de oficinas virtuales o espacios que facilitan la movilidad aplicando las tecnologías, como pueden ser:

	Tipo de espacio	Función
<i>Free address</i>	Espacio distribuido en planta de una forma estratégica con estaciones de trabajo	Formas temporales de trabajar
<i>Phone booth</i>	Sala cerrada con un teléfono y una silla	Llamadas telefónicas que requieren privacidad
<i>Quiet room</i>	Espacio específico dentro de una planta	Tareas que requieren concentración
<i>Just in time</i>	Espacios específicos temporales	Trabajos de corta duración
<i>Mobile office</i>	Trabajo desde cualquier ubicación	Necesidad de dispositivo móvil y conexión a internet
<i>Club</i>	Combinación entre espacios compartidos y espacios individuales	Video conferencias, pequeñas reuniones, salas de relax, lluvia de ideas, etc.
<i>Teletrabajo</i>	Desarrollar el trabajo desde casa, oficinas virtuales u otros lugares	Trabajo a distancia lejos de la sede de la empresa

Fuente: Victor Feingold en su manual "Claves para diseñar espacios de trabajo"(2014)

Todas estas modalidades y entornos favorecen a promover, a través del espacio físico la colaboración entre las personas y la optimización de la eficiencia del capital humano. (Feingold, 2014).

Esto nos demuestra que la gestión ya no solo es de los cuatro tipos de empleado que mencionábamos al principio, sino de muchos tipos de escenarios en los que este desempeña su labor.

3.4.4 Oficina colaborativa

Existen dos causas principales que generan estas nuevas modalidades:

- La posibilidad de trabajar desde otra ubicación que no sea la oficina, gracias a las nuevas tecnologías.
- La tendencia hacia un modelo más colaborativo y de interacción entre empleados.

Esta segunda, se refleja claramente en las nuevas modalidades de trabajo mencionadas anteriormente. Como se puede observar, todas ellas están

relacionadas entre si en el sentido de la interacción entre las personas, un entorno en el que prima el trabajo en equipo y la movilidad como causantes importante de la nueva distribución de oficinas. Nos adentramos en una generación en la cual cada vez son más importantes las acciones en grupo y la transmisión de ideas, por encima del trabajo individual. Este último no se elimina, pero se considera que los espacios deben de estar creados siguiendo un orden de preferencia: En primer lugar, la importancia de espacios compartidos, reuniones, salas de “lluvia de ideas”, y en segundo lugar, lugares más íntimos con objetivos más concretos como puede ser una llamada o la toma de una decisión privada. La oficina se convierte por tanto en un lugar de encuentro y colaboración también llamada “oficina colaborativa”.

Esto no quiere decir que las empresas que están adaptándose al cambio estén eliminando sus despachos o zonas cerradas, sino que el modelo y la tendencia lleva a crear más zonas comunes y de intercambio, y menos zonas privadas que están perdiendo uso.

Esto es debido a las barreras físicas que crean estos espacios a la hora de trabajar. La comunicación es constante, y hay que evitar que el espacio se convierta en una interrupción a esa comunicación, por lo que hay que tratar de convertirlo en un canal que favorezca al tipo de colaboración entre equipos de trabajo.

3.4.5 Hacia un modelo menos jerárquico

Hablábamos antes de un perfil de directivo en el que primaban la privacidad y nivel de estatus como motivos por los cuales éste operaba en un espacio cerrado y en el cual la comunicación constante con los demás era una acción secundaria y no lo habitual.

Empieza a generarse un cambio en numerosas oficinas en este aspecto, de tal manera que cada empleado llega a la oficina y se sienta en función de la tarea

que tenga que realizar ese día. Esto genera un aplanamiento jerárquico (Rico, 2014), no solo en el sentido estricto del directivo hacia sus empleados, sino en un completo organigrama que durante muchos años hemos presenciado físicamente en los espacios y departamentos.

3.4.6 “Campus corporativo o campus empresarial”

Empresas como Google, Microsoft, etc. Hace unos años ya nos dejaron una idea de cambio de oficina en la que creaban ciudad” caracterizada por la agrupación de la mayoría de sus funciones centralizadas, así como departamentos, y con detalles muy claros de un ambiente de trabajo diseñado para que el empleado se encuentre en un entorno más relajado y residencial. También estos últimos años hemos visto ejemplos en España de multinacionales como la ciudad financiera del Santander, BBVA, Repsol o Vodafone como la más reciente.

Un estudio realizado por la UNED y 3g office, en el cual se gestiona un cambio de oficinas para los espacios administrativos de la UNED, definen campus administrativo como un modelo flexible y adaptable. Son espacios de valor añadido, que fomentan los encuentros y generan un ambiente relajado y de interconexión.

Encontramos varios nombres referidos a este aspecto como pueden ser: Campus administrativo, ciudad financiera, ciudad corporativa, etc. En definitiva, consiste en una agrupación de todos o casi todos los empleados en una misma sede diseñada en torno a la flexibilidad.

Las causas por las que las empresas toman la decisión de trasladarse a un campus corporativo son muchas. Desde reducción de costes, aumento de productividad, mejora de instalaciones a cambio cultural, sostenibilidad y colaboración.

Normalmente, estos campus se encuentran situados a las afueras de la ciudad, esto es debido a que muchas empresas se han dado cuenta que no tiene sentido tener las oficinas situadas en el centro de la ciudad asumiendo mayores costes, cuando la mayoría de tu negocio no está orientado de cara al público (Basa, 2014).

3.4.7 Espacios de ocio

Cada vez son más las empresas que utilizan la oficina no solo como un lugar de trabajo sino también de ocio. Esto es debido a la involucración por el bienestar de los empleados que cada día se tiene más en cuenta.

Por ello, también se incentivan las zonas de relax, confort, u otras variedades (gimnasios, zonas de siesta, sala de juegos...) donde el empleado pueda despejarse o bien se encuentre con otros empleados y esto favorezca a la creación de ideas al estar en un ambiente más “amigable” o distinto de aquel donde trabajan.

Esto puede suponer en un primer momento un coste adicional para la empresa. Dotar a sus empleados de facilidades y zonas adicionales más allá de una simple cafetería, en un primer momento puede no resultar rentable. Pero a largo plazo los nuevos programas funcionales están contribuyendo al éxito del negocio en términos de motivación, lugares idóneos para trabajar, prestigio, y calidad de vida de sus empleados. Todos estos factores suman condicionando, al fin y al cabo, en un aumento en la eficacia y eficiencia.

4. IMPACTO

4.1 EFECTO EN COSTES, PRODUCTIVIDAD Y OTROS

Como hemos podido ver, el concepto al que las empresas deben tender es el de la oficina flexible. La flexibilidad debemos entenderla de dos formas: por un lado, un cambio en la combinación de puestos individuales y espacios de colaboración, y por otro lado un cambio entre el trabajo presencial y el trabajo remoto. Ambas formas de flexibilidad tienen impacto en la productividad, en los costes y en otras variables que veremos a continuación.

- Efecto en productividad
- Efecto en costes
- Efecto en motivación y compromiso
- Otros efectos

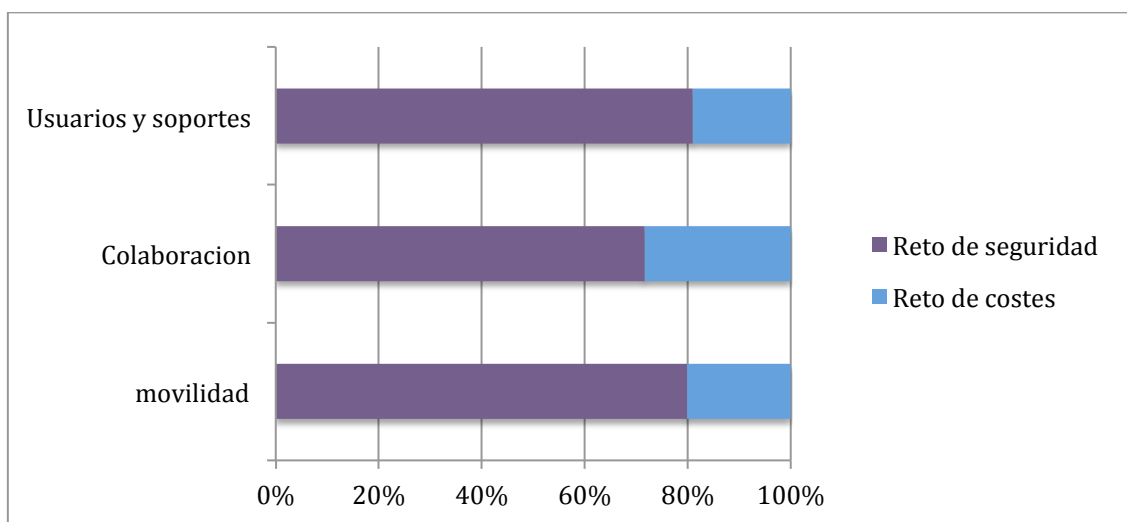
4.1.1 Efecto en productividad

Existen trabajos, proyectos o casos puntuales en los cuales un trabajador debe tomar una decisión o realizar un trabajo de manera individual, y podría distraerse si en ese momento está compartiendo un mismo entorno de trabajo con otros empleados. Hablamos por tanto, de su privacidad y concentración. Este tema es especialmente relevante a nivel de los directivos como mencionábamos anteriormente. Por el contrario, encontramos ocasiones en las cuales una división demasiado marcada entre trabajadores puede llevar a que lo que en un principio debería ser un trabajo en equipo, se convierta en un trabajo individual y menos eficiente.

Por ello, se debe diferenciar claramente este tipo de ocasiones, y en este caso, las oficinas deben estar preparadas para hacer frente a ambas situaciones. Esto llevará a cabo un aumento considerable en la productividad.

Según otra encuesta realizada por IBM entre directivos de tecnología, no es el coste el principal reto para adoptar un modelo de trabajo flexible, sino la seguridad, entendida como la seguridad de la información y los dispositivos.

Retos más significantes para adaptar políticas de trabajo y configuración de espacios flexibles:



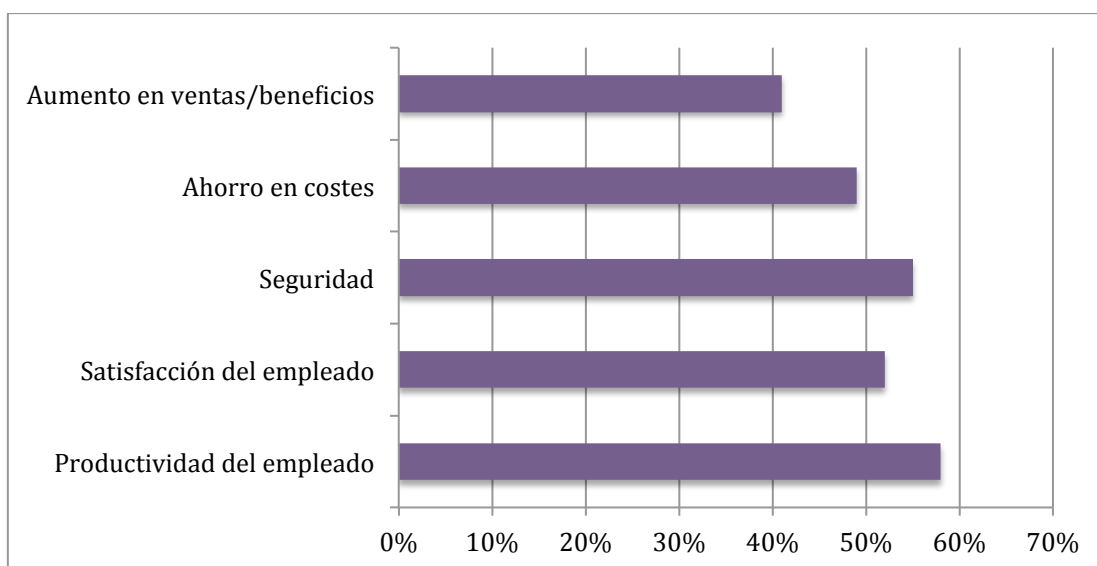
Fuente: IBM Center for Applied Insights Executive Report; May 2012

Actualmente encontramos que en el diseño actual de la mayoría de las empresas se basa en una idea en la que prima la jerarquía frente a la funcionalidad (Vázquez Medem, 2013). Esto quiere decir, como mencionábamos antes, que se asignan puestos de trabajo que no son utilizados, y que pueden ser tanto despachos cerrados como pensados para trabajar en grupo. Por tanto, el problema está en el diseño de los mismos, puesto que también se cometen errores a la hora de diseñar salas destinadas a la colaboración y comunicación.

“Si medimos la productividad como el cociente entre lo producido por la empresa y sus recursos empleados, y optimizamos los recursos operativos de las empresas reduciéndolos en un 50%, el resultado es altamente positivo” (Vázquez Medem, 2013).

En una encuesta realizada por el IBM a 675 directivos en distintas industrias alrededor del mundo se muestra el resultado de la aplicación de políticas flexibles de trabajo y su aumento en la productividad.

Porcentajes de mejoras significativas esperadas gracias a la configuración de espacios flexible:



Fuente: IBM Center for Applied Insights Executive Report; May 2012

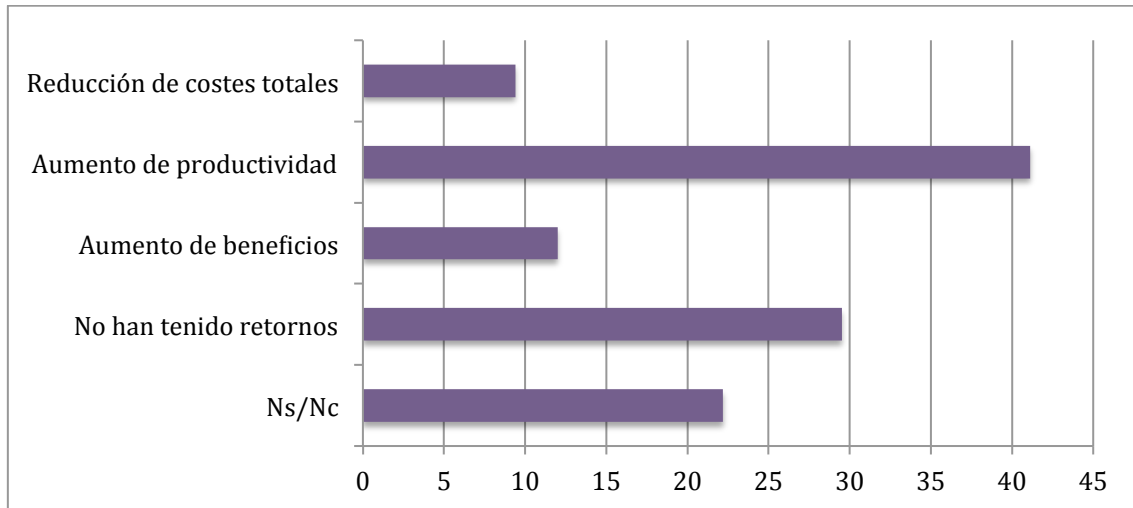
Como podemos observar, las compañías que implementan este trabajo aumentan su productividad en un 20% según los datos y reducen costes en un 49%.

Por otro lado, el poder iniciar una jornada de trabajo desde casa puede permitir elegir la hora a la que uno se desplaza al centro de trabajo, o incluso no ir a este. En algunas empresas consideran que el empleado devuelve a la empresa el 50% del tiempo que ahorra en desplazamientos con estas políticas (García, 2015).

En definitiva, se debe tratar de conseguir un espacio en el que se encuentre un verdadero equilibrio para las funciones del trabajador, adaptándonos a las nuevas tecnologías, y dado que estas nos conducen a la eliminación de barreras físicas y la creación de espacios especiales, tecnologías específicas, y

políticas empresariales, pueden ayudar a que aumenten dicha colaboración, y por tanto, productividad. Esto es, la oficina flexible.

Retorno de las políticas de Trabajo Flexible:



(Base: 41n) Fuente: IDC 2013, "El trabajo Flexible en España ¿Es España realmente Flexible?"

Según los datos aportados por el estudio, un 41,4% del retorno es en productividad, y en un menor porcentaje 9,4% en costes totales. Es verdad que dependerá de la visión a corto o largo plazo de la empresa en cuanto a su aumento o reducción de costes así como inversión que quiera realizar en sus políticas de trabajo flexible.

4.1.2 Efecto en costes

El primer y claro ejemplo de impacto en costes es la desocupación real puesto-persona y su falta de uso en el 50% de las ocasiones. Además, datos empíricos afirman que solucionar este problema ayudaría a lograr más de un 40% de reducción en los gastos operativos de las corporaciones. (Vázquez Medem, 2013) Existen costes que afectan a la empresa como hemos mencionado a lo largo del trabajo, la reducción de coste en cuanto a desperdicio por puesto vacío y baja ocupación (García, 2015).

Además, existen otros costes relacionados con el trabajador, los cuales pueden ayudar a aumentar su satisfacción laboral. Estos son los costes relacionados con el desplazamiento al trabajo, gastos de viajes, etc.

Encontramos una encuesta realizada en Reino Unido en 2012 por EMEA en la que demuestra que el modelo flexible de oficina tiene un gran impacto relacionado con el ahorro de costes. *“Dos tercios (66%) de las empresas que han adaptado un tipo de modelo flexible han experimentado un ahorro considerable en costes operacionales y haciendo a los empleados un 39% más productivos”.*

4.1.3 Efecto en Motivación y Compromiso

Conciliación de vida personal y laboral:

El modelo de oficina flexible, que nos da libertad de elección de ubicación y horario permite poder compaginar mucho mejor nuestra vida personal con la laboral (Vázquez Medem, 2014). Realmente si nos fijamos en nuestro análisis, uno de los pilares se centraba en el empleado, y en la necesidad de organizar sus tareas en torno a unas nuevas tecnologías y unos espacios cambiantes. Por ello, esto hace que el empleado adquiera ventajas relacionadas con su vida personal, tiempo empleado, y ahorro en desplazamientos, comidas, viajes, etc.

Existe una relación positiva entre la conciliación y la productividad según un estudio realizado por Josep Vilalta¹⁶, y lo explica así:

La motivación de un trabajador puede venir dada por:

- Sus resultados (y la forma que tenga su jefe de medirlos)
- El tiempo invertido en realizar su trabajo

¹⁶ Josep Vilalta: Business Productivity Advisor en el MIC Productivity; Marzo 2012

Sería un error por parte del supervisor, en ese caso, realizar una evaluación del empleado sólo por una de las dos variables. Ambas son complementarias pero no se puede eliminar ninguna de las dos ya que entonces la evaluación sería incompleta y el trabajador podría verse frustrado o el supervisor descontento. Además, este tiempo que emplea el trabajador debe estar conciliado con su vida personal para que este trabaje de una manera eficiente, y debe tener libertad para gestionar su tiempo dentro de un horario pre-establecido y unas normas básicas de compromiso y comportamiento.

“Un trabajador que sabe que tiene capacidad para conciliar y que puede administrar su tiempo de forma flexible lo hará de forma más inteligente (...)”
(Vilalta, 2012)

Esto nos lleva a concluir, según el estudio realizado, que la conciliación y la productividad están relacionadas positivamente. Es decir, el poder compaginar la vida personal con la laboral, hace en primer lugar que el empleado este más motivado, y logra que el empleado realice sus tareas de manera mas efectiva y por tanto, aumente su productividad y con ello la productividad total de la empresa. Esto genera una tendencia necesaria para las empresas que quieran adoptar un modelo flexible a crear políticas de conciliación laboral, el cual es un claro ejemplo de repercusión positiva.

4.1.4 Otros efectos

a) Responsabilidad Social Corporativa (RSC):

Como todos sabemos, la RSC es un factor determinante a la hora de evaluar una empresa actualmente. Engloba muchas variables las cuales están dentro de este modelo de oficina flexible. Desde una preocupación por el medioambiente hasta la implicación del empleado en unos valores y una cultura responsable y ética.

Las ventajas de este modelo en este campo están relacionadas con tres factores de la RSC. En primer lugar, al ser un modelo nuevo que las empresas adaptan desde cero, es más fácil adaptarlo que inculcando normas de responsabilidad a un modelo ya establecido. En segundo lugar, la preocupación por el empleado, lo que lleva a preocuparse por su conciliación, facilidades, integración y libertad de ubicación gracias a las nuevas tecnologías y teletrabajo, u otras circunstancias. (Vázquez Medem, 2014) Por último, la preocupación por el medio ambiente y sustentabilidad que vemos a continuación.

b) Sostenibilidad:

Las empresas con programas nuevos relacionados con la estructura de espacios, también se fijan en criterios de eficiencia energética y sustentabilidad. (Feingold, 2014). El aumento de casos en los que una empresa se preocupa por su sostenibilidad en todos los niveles, que cuando se incorpora un nuevo modelo de trabajo se incorporan con todos los aspectos relacionados con sostenibilidad y sustentabilidad para así ahorrar costes y aumentar en términos de prestigio, calidad o marca. Gracias a ello muchas empresas han conseguido reducir las emisiones de CO2 y ahorrar más de un 50% en consumo energético (Vázquez Medem, 2013). Ayudando también a reducir emisiones en desplazamientos innecesarios de trabajadores que han sido sustituidos por el teletrabajo y otras modalidades.

Adicionalmente, las nuevas formas de trabajar al apoyarse fuertemente en nuevas tecnologías y telecomunicaciones, utilizan mucho menos el papel como soporte para el trabajo. El menor consumo de papel, se traduce también en una medida de sostenibilidad.

Cuando se trata de un campus corporativo, la empresa puede partir de cero y crear un edificio que busque los requisitos de un lugar sustentable dando pie a todas estas características.

c) Flexibilidad:

“El tener los recursos en movilidad permite una mayor flexibilidad de crecimiento y decrecimiento (...)” (Vázquez Medem, 2014). Hoy en día un requisito para la supervivencia en este mundo de globalización es la flexibilidad de las mismas, y poder tener más facilidad para adaptarse a esos recursos y ser más veloz supone una gran ventaja competitiva.

4.2 PRESIÓN COMPETITIVA

En líneas generales, sin innovación no hay progreso, y es difícil la supervivencia enfrentándose a unos competidores que avanzan en un aspecto básico como la organización.

En nuestros ejemplos mencionados al principio veíamos que muchas de las multinacionales más importantes de España ya estaban adaptando o planteándose un cambio hacia un modelo más flexible. La adopción de las nuevas tecnologías, la globalización, la comunicación de los individuos y en general, las nuevas tendencias, provocan una necesidad de competir y una presión interna entre empresas para equilibrarse y seguir mejorando.

Otro factor en el que se puede notar la presión competitiva es a la hora de atraer talento y en particular, el talento joven. Una empresa con modelos organizativos poco innovadores o incluso desfasados, tendrá más problemas para atraer y retener empleados jóvenes que estén habituados a nuevas tecnologías en su forma de interactuar o de atraer a directivos que hayan experimentado con fórmulas innovadoras en otras empresas.

Por tanto, aunque todos los grandes cambios suponen una época de desequilibrio y resistencia, el impacto tan relevante que se observa en los costes y la productividad o eficiencia de las mismas, hace que las empresas creen de una idea innovadora una posible realidad de aquí a unos años.

4.3 GESTIÓN DEL CAMBIO

¿Cómo se pone en práctica?

Antes decíamos que no hablábamos solo de un trabajo desde casa, es trabajo con libertad de ubicación para el empleado dándole libertad y responsabilidad de elegir un horario que compatibilice con su vida personal y la mejor ubicación que el mismo considere para realizar sus funciones (Vázquez Medem, 2013). Esto hace que sea más complejo realizar un cambio dentro de una empresa, ya que conlleva un cambio en su modo de trabajar, espacio, y por tanto, cultura.

Debemos centrar el concepto de oficina flexible no solo en un ahorro de costes y una optimización del espacio que mejora la productividad sino en una solución para la motivación, compromiso y coordinación de los empleados.

Partiendo de la base de que vamos a tratar este aspecto con el tipo de empresas definidas durante este trabajo (grandes empresas españolas, que cuentan con un elevado número de trabajadores concentrados (típicamente servicios centrales) que en España normalmente son parte del sector financiero, energético, telecomunicaciones, transporte, construcción, seguros, distribución o de bienes de consumo), veamos cómo pueden adaptar el modelo de oficina flexible.

Al tratarse principalmente de un tema de espacio y organización, el elemento básico a tener en cuenta será la ocupación y la medida que tiene la misma para cada puesto y departamento, así como para la sede en general. Entrarían elementos arquitectónicos, ergonomía y se realizaría un estudio del diseño de la planta así como la capacidad de los distintos espacios y la forma del edificio.

La oportunidad es clara: se puede reducir el número de puestos de trabajo, ya que gran parte de ellos se mantienen vacíos la mayor parte del día.

A continuación, se debe tener en cuenta la opinión del empleado. Recordamos que el concepto oficina flexible es trabajo con libertad de ubicación (Vázquez Medem, 2013). Esto no quiere decir que únicamente se trabaje desde casa, o que el empleado no pueda tener tiempos individuales para realizar sus funciones.

Cada empleado es único y cada función también. Por tanto, el “Feedback” es importante. Existen casos en los que el empleado pueda adaptar esa flexibilidad al 100% y casos en los cuales se encuentre más reducido. Deben conocerse sus costumbres, actitudes, satisfacción, metodología a la hora de trabajar, comunicación dentro de su equipo, porcentaje de tiempo que dedican al trabajo en solitario, etc. “No es fácil convencer al presidente o CEO de una compañía de que renuncie a su despacho. Sin él puede sentir que se le despoja de su estatus o prestigio” (Alfonso de las Peñas, Director de Tetris; 2014)

Es cierto, que cada trabajador necesita para cada tipo de función que realiza o tarea concreta un tipo de entorno en la medida de lo posible, por ello, se necesita equilibrar en cierto modo la privacidad y la compañía de las personas. (Feingold, 2014).

Es importante también conocer los hábitos y tradiciones de la empresa. Es posible que se encuentren grandes diferencias según el sector en el que opera, la función que desempeña, el número de oficinas que tiene, la importancia de la sede central en términos operativos, etc. Existen ejemplos en los cuales se ha visto necesario el cambio a una nueva sede o incluso ciudad empresarial, que explicaremos más adelante, para poder lograr esta nueva distribución o cambio en la organización.

Si la empresa es flexible y se está adaptando a las nuevas tendencias y nuevas tecnologías, debe adoptar un trabajo flexible. Esto es, intentar aplicar las ventajas de este nuevo modelo en cuanto a: compaginación puesto-tarea-

empleado, conciliación vida laboral-personal y horario del empleado, políticas de flexibilidad para el empleado y nuevas tecnologías aplicadas a estas modalidades.

5. CONCLUSIÓN

El objetivo del que partía este trabajo era la identificación de nuevas tendencias en el modelo organizativo de las empresas en España.

El análisis de las funciones centralizadas en las grandes empresas españolas demuestra que éstas se enfrentan a un problema y a una oportunidad, derivado de los cambios en la forma de trabajar de sus empleados. La importancia del tema radica en que estamos hablando de decenas de miles de empleados y de grandes inmuebles que los alojan, en los que se desarrollan funciones centrales muy importantes en una gran empresa y cuyo rendimiento puede influir en los resultados de esta.

En el análisis de la situación, se ha utilizado un modelo conceptual que analiza las distintas componentes del problema: comportamientos, espacios, políticas y procedimientos y tecnologías.

El desarrollo del trabajo flexible y también el aumento del trabajo colaborativo, ambas formas de trabajar muy reforzadas por las nuevas tecnologías, pueden provocar un desajuste en la configuración organizativa de las sedes centrales de las grandes empresas. La manera tradicional de organizar una sede central, asignando a cada empleado un puesto físico, y haciéndolo de un modo relativamente indiferenciado y con escasas zonas de colaboración, no se está adaptando cambios tales como son la creciente ubicuidad del empleado o la mayor tendencia a trabajar en equipo.

En este sentido, se observa que en España existe un cierto retraso en la adopción de políticas flexibles en comparación con otros países. También se observa una tendencia creciente a adoptar este modelo flexible en algunas grandes empresas españolas están dando pasos en cuanto a la configuración

de sus sedes centrales y el uso de nuevas tecnologías, aumentando por tanto la flexibilidad del empleado.

El problema que se plantea se puede traducir en un desperdicio de la inversión y, además, en la pérdida de una oportunidad para mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados. Por el lado de los costes, resulta ineficiente disponer de metros cuadrados infrutilizados en lugares donde el coste inmobiliario es elevado. Por el lado de la productividad, encuestas demuestran que las políticas de flexibilidad asociadas a este nuevo modelo, generan un aumento en la en la satisfacción y compromiso de los empleados, que se ve traducido en la productividad. Existen otros efectos indirectos positivos adicionales, que también son de importancia, como son la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad.

La realidad actual, fuertemente influida por la acelerada evolución tecnológica, hace necesario el estudio por parte de las empresa de su configuración de los espacios, que les debe permitir ser igual de flexibles que lo son sus empleados y su forma de trabajo. De lo contrario, el desencaje entre espacio disponible y espacio utilizado -y forma de utilizarlo- será cada vez mayor, con resultados negativos en costes, y con la pérdida de la oportunidad de mejorar la forma de trabajar y con ello el rendimiento de las personas.

La respuesta a estos cambios es la creación de una oficina flexible, un nuevo modelo que están adoptando progresivamente algunas grandes empresas. Esta oficina flexible se caracteriza por una menor importancia de la asignación de un puesto fijo, el mayor uso de las tecnologías en cuando a dispositivos, software y telecomunicaciones, y un aumento del número y variedad de los espacios de encuentro entre personas.

Las conclusiones de este trabajo pueden ser de utilidad para aquellas empresas que se enfrenten a un cambio (por ejemplo, de sede central), o que quieran provocarlo (por ejemplo, fomentar el trabajo flexible).

6. BIBLIOGRAFÍA

Abertis.com, (2015). Información Corporativa - abertis. [online] Disponible en: <http://www.abertis.com/equipo-directivo/var/lang/es/idm/167> [Fecha de acceso: 3 Ene. 2015].

Acciona.es, (2012). ACCIONA - Infome Anual 2012. [online] Disponible en: <http://memoria2012.acciona.es/informe-anual.aspx#organigrama> [Fecha de acceso: 3 Ene. 2015].

Bbva.com, (2015). Organigrama - BBVA. [online] Disponible en: <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/organigrama/index.jsp> [Fecha de acceso: 4 Ene. 2015].

Chinchilla, M., Poelmans, S. and Leijn, C. (2015). Políticas de Conciliación de Trabajo-Familia en 150 empresas españolas. [online] Madrid: IESE Business School - Universidad de Navarra. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0498.pdf> [Fecha de acceso: 19 Mar. 2015].

El Libro blanco del Teletrabajo en Repsol. (2015). [online] Disponible en: http://www.repsol.com/imagenes/es_es/libro_blanco_tcm7-627218.pdf [Fecha de acceso 6 Ene. 2015].

Feingold, V. (2014). *Claves para diseñar espacios de trabajo*. Sustentabilidad. [online] Argentina: MAS Arq, pp.6-12. Disponible en: http://issuu.com/ndiricci/docs/arq_mas_oficinas_4 [Fecha de acceso: 25 Ene. 2015].

Feingold, V. (2014). *Claves para diseñar espacios de trabajo*. Tendencias. [online] Argentina: MAS Arq, pp.4-12. Disponible en: http://issuu.com/ndiricci/docs/arq_mas_oficinas_4 [Fecha de acceso: 21 Ene. 2015].

- Feingold, V. (2015). *Claves para diseñar espacios de trabajo*. Configuración. [online] Argentina: MAS Arq, pp.6-10. Disponible en: http://issuu.com/ndiricci/docs/arq_mas_oficinas_4 [Fecha de acceso: 30 Ene. 2015].
- Fundación más familia, (2012). *Conciliación y Productividad*. La conciliación, el compromiso. [online] Reservatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, pp.18-19. Disponible en: <http://www.workplaceinnovationgroup.com/wp-content/uploads/2012/04/Conciliaci%C3%B3n-y-Productividad.pdf> [Fecha de acceso: 16 Feb. 2015].
- Fundación SGAE, (2010). *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales. Acceso a nuevas tecnologías en las empresas españolas*. [online] SGAE, p.42. Disponible en: <http://www.anuariossgae.com/anuario2010/anuariopdfs/07nt03.pdf> [Fecha de acceso: 20 Feb. 2015].
- Gasnaturalfenosa.es, (2014). Nuestra organización - Gas Natural Fenosa. [online] Disponible en: <http://www.gasnaturalfenosa.es/es/la+compania/1285338472761/nuestra+organizacion.html> [Fecha de acceso: 8 Ene. 2015].
- Gruposyv.com, (2015). Informe de Responsabilidad Corporativa 2011- Organigrama. [online] Disponible en: http://www.gruposyv.com/syv/InformeRSC2011/es/03_estructura_grupo_sacyr_01.htm [Fecha de acceso: 19 Mar. 2015].
- Iberdrola, (2012). *Iberdrola refuerza su apuesta por la conciliación*. [online] Disponible en: http://www.iberdrola.es/sala-prensa/especial-junta-2013/noticias-junta-2012/detalle/nota-prensa/120607_NP_01_ConciliacionLaboral.html [Fecha de acceso: 16 Feb. 2015].

- Iberdrola.es, (2015). Equipo Directivo - Iberdrola. [online] Disponible en: <http://www.iberdrola.es/conocenos/una-gran-empresa/nuestro-equipo/equipo-directivo/> [Fecha de acceso: 4 Ene. 2015].
- IBM Center for Applied Insights, (2012). *Achieving success with a flexible workplace*. [online] Estados Unidos: IBM, pp.3-6. Disponible en: <http://www-935.ibm.com/services/multimedia/ciw03083usen.pdf> [Fecha de acceso: 16 Mar. 2015].
- IDC (International Data Corporation) (2013). *El trabajo Flexible en España. ¿Es realmente Flexible?*. [online] Madrid: IDC. Analyze de Future. Disponible en: <http://revistadigital.inesem.es/energia-medioambiente-prl/ergonomia-la-configuracion-de-puestos-de-trabajo/> [Fecha de acceso: 2 Feb. 2015].
- Inditex.com, (2015). Informe Corporativo. [online] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/16953/Grupo_INDITEX_informe_corporativo_06.pdf/ffe74cae-3ce2-41e8-b270-60abc5fb73ff [Fecha de acceso: 8 Ene. 2015].
- La Caixa, (2015). Información general Caixa. [online] Disponible en: https://www.fundacionbancarialacaixa.org/informacioncorporativa/informaciongeneral_es.html [Fecha de acceso: 7 Ene. 2015].
- Mapfregroupo.com, (2015). Grupo MAPFRE - Organigrama. [online] Disponible en: <http://www.mapfregroupo.com/corporativo/grupomapfre/es/cinformativo/organigrama.shtml> [Fecha de acceso: 3 Ene. 2015].
- Mercadona.es, (2015). Información institucional - Estructura organizativa. [online] Disponible en: <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/institucional.html> [Fecha de acceso: 8 Ene. 2015].
- Navarro, F. (2015). *Ergonomía. La Configuración de Puestos de Trabajo*. INESEM. [online] Disponible en: <http://revistadigital.inesem.es/energia-medioambiente-prl/ergonomia-la-configuracion-de-puestos-de-trabajo/> [Fecha de acceso: 19 Mar. 2015].

- Ohl.es, (2015). Organigrama OHL. [online] Disponible en: <http://www.ohl.es/relacion-con-inversores/gobierno-corporativo/organigrama/> [Fecha de acceso: 4 Ene. 2015].
- Pascual, R. (2014). *Ciudades Corporativas: Trabajando en un Resort*. Capital. [online] Disponible en: <http://www.capital.es/2014/10/10/ciudades-corporativas-trabajando-en-un-resort/> [Fecha de acceso: 14 Mar. 2015].
- Renfe.com, (2015). Organigrama RENFE. [online] Disponible en: <http://www.renfe.com/empresa/organizacion/> [Fecha de acceso: 4 Ene. 2015].
- Repsol.com, (2015). Organigrama refino - Repsol [online] Disponible en: http://www.repsol.com/es_es/corporacion/complejos/tarragona/canal-de-empleo/organigramas/organigrama-refino/ [Fecha de acceso: 8 Ene. 2015].
- Sánchez Salazar, F. And García Martínez, M. (2015). *Ejemplos de oficinas flexibles y gestión del cambio*. Entrevista personal
- Sanz, E., Rico, C. and Martínez, J. (2014). *La muerte del despacho de presidentes y directivos, las oficinas del futuro*. El Confidencial. [online] Disponible en: http://www.elconfidencial.com/vivienda/2014-11-03/la-muerte-del-despacho-de-presidentes-y-directivos-asi-son-las-oficinas-del-futuro_378867/ [Fecha de acceso 28 Dic. 2015].
- Straford, J. (2015). *Flexible Working - Local*. [online] Polycom. Disponible en: <http://www.polycom.co.uk/company/news/industry-view/flexible-working.html> [Fecha de acceso: 6 Feb. 2015].
- Telefonica.com, (2014). Telefónica - Estructura organizativa. [online] Disponible en: http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/organisation/estrucgrupo.shtml [Fecha de acceso: 4 Ene. 2015].

- The future of work institute, (2012). *The benefits of flexible working arrangement. A future of work report.* [online] Hot spots movement. Disponible en:
<https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/benefitsC EOFlex.pdf> [Fecha de acceso: 11 Ene. 2015].
- TheOfficialBoard (2014). Organigrama Banco Santander. [online] Disponible en: <http://www.theofficialboard.es/organigrama/banco-santander> [Fecha de acceso 5 Ene. 2015].
- TheOfficialBoard, (2014). Organigrama Cepsa. [online] Disponible en: <http://www.theofficialboard.es/organigrama/cepsa1> [Fecha de acceso: 8 Ene. 2015].
- TheOfficialBoard, (2014). Organigrama Iberia. [online] Disponible en: <http://www.theofficialboard.es/organigrama/iberia> [Fecha de acceso: 8 Ene. 2015].
- UNED, 3g Office, (2010). *Concepción del entorno de trabajo.* Guía de criterios de diseño para los espacios administrativos de la UNED. [online] Madrid: UNED, pp.10, 56, 24-30. Disponible en:
http://portal.uned.es/pls/portal/docs/page/uned_main/launiversidad/vicerrectorados/evaluacioncalidad/infraestructura/06-guia%20de%20criterios%20de%20dise%c3%91o_251010.pdf [Fecha de acceso: 3 Ene. 2015].
- Work Place Innovation Group, (2014). *El fin de los espacios corporativos actuales. La oficina 3.0.* Nework. [online] España. Disponible en: http://www.workplaceinnovationgroup.com/wp-content/uploads/2012/04/Nework_la-oficina-3.0.pdf [Fecha de acceso: 14 Ene. 2015].

Work Place Innovation, (2014). *Innovación en la forma de trabajar: personas, espacios de trabajo y tecnologías*. Nework. [online] España: Capital Humano. Disponible en: http://www.workplaceinnovationgroup.com/wp-content/uploads/2012/10/1201001_CapitalHumano_Nework.pdf [Fecha de acceso: 19 Mar. 2015].

Workplaceinnovationgroup.com, (2014). Artículos y estudios | Worplace Innovation Group. [online] Disponible en: <http://www.workplaceinnovationgroup.com/category/documentacion/articulos-y-estudios/> [Fecha de acceso: 10 Ene. 2015].