



**Las nuevas formas de trabajar**  
*Facilities Management - Los próximos pasos*

**Artículo 1 de la serie**  
**Arranquemos con la implantación de las nuevas formas de trabajar**

¿Está Usted preparado para dar el paso de pasar de una flexibilidad tradicional en el trabajo a las nuevas formas de trabajar?

- Quizás, es Ud. uno de muchos Facilities Managers en España que considera que es imposible convencer a la directiva de esta tendencia, que tarde o temprano llegará.
- Quizás, Ud. tiene su propia opinión sobre las nuevas formas de trabajar y los resultados que se pueden obtener con tal implantación en su empresa o en general.
- Quizás, Ud. tiene la ambición de hacer este cambio impactante pero duda seriamente de los resultados finales y las posibles consecuencias.

Sea cual sea la situación, todos los que inician este proceso impactante de transformación de la oficina se va a enfrentar con mil y una resistencias de todo tipo y formas; cómo por ejemplo el estilo de administración de los directores que no se ajusta a las nuevas formas de trabajar, miedos de los empleados a perder su propia mesa de trabajo y trabajar de forma independiente, etc. Curiosamente, en estudios realizados en los países bajos en relación a las implantación de las nuevas formas de trabajar, concluyen que no existen muchos problemas con el requerido aumento de independencias y responsabilidad de los empleados, pero sí es la actitud de rechazo de directores (de todos los niveles), que conceden gran importancia a controlar, el mayor obstáculo para la implantación de estas nuevas formas de trabajar.

Las nuevas formas de trabajar ofrece a los empleados mucha libertad y responsabilidad en organizar y realizar su trabajo desde su propia punto de vista. Serán evaluados por el trabajo que entregan. Disponen de oportunidades para trabajar de forma flexible así como de soportes tecnológicos para colaborar y comunicar con compañeros de trabajo. Las nuevas formas de trabajar requiere, exige de los directores por un diferente estilo de gestión, un estilo que esté basado en la gestión de resultados.

Este estudio, realizado en los países bajos, es el punto de partida para una serie de artículos que vamos a publicar bajo el título de **las Nuevas Formas de Trabajar – los próximos pasos**.

ERIFM adjuntará, donde sea oportuno, su propias experiencias en diferente aspectos del mismo. Mediante esta serie de artículos vamos a tener una visión del estado de las implantaciones en Holanda con el fin de tenerlo como ejemplo o como guía para aprovechar sus experiencias. Con ello, podrás deducir que esta tendencia no es un simple moda, los que opinan diferentes organizaciones de las nuevas formas de trabajar y como funciona.



**Las nuevas formas de trabajar**  
*Facilities Management - Los próximos pasos*

**Artículo 1 de la serie**  
**Arranquemos con la implantación de las nuevas formas de trabajar**

## **Arranquemos con la implantación de las nuevas formas de trabajar**

Es evidente que las empresas se interesan cada día más en los desarrollos surgentes que aportan flexibilidad en el trabajo. La pregunta que siempre aparece es:

*¿Cómo hacemos más flexibles las ubicaciones, en donde se llevan a cabo los trabajos, los horarios y los medios de trabajo, con el objetivo de organizar el trabajo de una forma más eficiente y efectiva?*

En esta publicación vamos a:

- **esbozar** el estado de las Nuevas Formas de Trabajar (NFT) en Holanda;
- comentar la definición de las Nuevas Formas de Trabajar;
- evaluar hasta que punto se está aplicando;
- ver cuáles son las ambiciones de las empresas y cuales son sus resultados;
- ver cómo, las empresas, diferencian a los empleados para aplicarles las NFT y cómo se traduce esto en instrumentos de RRHH.
- Finalmente, repasar los cuellos de botella al aplicar las NFT.

En este estudio de empresas en Holanda han participado 72 organizaciones. En ellas, la media del número de empleados es de 933 y de 803 ETC (Empleados a Tiempo Completo). La encuesta ha sido rellenada en 34 ocasiones por el Facilities Manager, 15 por algún responsable de la actividad primaria y el resto por personal del área de Recursos Humanos.

La conclusión del estudio nos indica que la moda de las NFT ya está en declive, las ambiciones de los resultados se fijan demasiado altas, los instrumentos de RRHH para la gestión no se alinean bien con la solución y el éxito es obstaculizado por todos los mandos altos e intermedios.

Podemos manifestar que como foco de atención las NFT es mucho más que una nueva moda para facilitar el tele-trabajo. Las NFT se sitúan en una perspectiva mucho más amplia, se orienta hacia la independencia de ubicación y de horarios, y organizar el trabajo de forma más eficiente y efectiva. Llama la atención que la traducción explícita y práctica de esta perspectiva no se vea reflejada en protocolos de los departamentos de RRHH, TIC y Facilities Management. Esto es esencial, desde nuestro punto de vista, para poder desarrollar una solución de NFT a medida para cada empresa en línea con su estrategia, visión, procesos de trabajo, personas y medios. También hemos detectado que tampoco se disponen de las herramientas definidas y desarrolladas de RRHH responsables de evaluar, premiar conforme prestaciones y resultados y que regulen las leyes de prevención y riesgos laborales.

Se ha constatado que las definidas ambiciones y sus correspondientes expectativas de las NFT aun no se han cumplido. En ello, lo más destacable es que el cuello de botella más notable no reside en el aumento requerido de la independencia y responsabilidad de los empleados. Este se encuentra en los mandos intermedios y



## Las nuevas formas de trabajar

Facilities Management - Los próximos pasos

### Artículo 1 de la serie Arranquemos con la implantación de las nuevas formas de trabajar

altos por la pérdida de mecanismos arcaicos de control y del poder. Es por ello, que en los proyectos de implantación de NFT se debe dedicar mucho tiempo y mucha atención a este grupo. Ya no es un proyecto exclusivo de Facilities Management. La gestión de cambio de cultura, de forma de mandos, etc. es aun más importante que las distribuciones finales.

#### La definición de las NFT - Nuevas Formas de Trabajar

Desde la aparición de este término, hemos encontrado varias definiciones que defieren bastante entre si para definir la nueva forma de organizar el trabajo. Al principio, las NFT se definían cómo las ya conocidas soluciones de entornos de trabajo flexibles. Vemos que las empresa ya han pasado por esa fase; la visión de las NFT comprende para ellos un contexto bastante más amplio.

En el estudio, las definiciones "cortas" encontramos conceptos de oficinas innovadoras (excluyendo el teletrabajo) y solo el 32% de las empresas la utilizan como tal. Otra definición "corta" es la puesta en marcha del teletrabajo. Esta definición es usado por el 42% de las empresas.

A cambio, vemos que existe una definición de las NFT más completas y con unos contextos más amplio. El 61% de las empresas definen las NFT como organizar el trabajo de una forma más inteligente, eficiente y efectiva. Y el 70% especifica las NFT como el trabajo independiente del lugar y del horario mediante el uso de las TIC - Tecnologías de Información y Comunicación. En el estudio destaca la falta de una traducción directa, de las NFT, para desarrollar diferente programas de NFT para las diferentes unidades de negocios o departamentos en las empresas.

Únicamente el 37% de las empresas relaciona las NFT como un método para facilitar y optimizar el trabajo desde las áreas de dirección, RRHH, TIC y Facilities Management. Veremos que esta parte se progresando en su desarrollo. Las NFT es más que trabajar independiente de la ubicación y de los horarios, es una nueva forma de organizar en donde las diferente unidades de las empresas se deben adaptar a la más optima para ello.

Definiciones de las NFT	% de las empresas
Trabajar independiente de la ubicación y lugar mediante el uso de las soluciones TIC	70%
Organizar el trabajo de una forma más inteligente, eficiente y efectiva	61%
Facilitar el teletrabajo	42%
Renovación de los procesos o vías de colaboración (por ejemplo equipos independientes y sin mandos directos)	39%
Un método para facilitar y optimizar el trabajo desde las áreas de dirección, RRHH, TIC y Facilities Management	37%
Gestionar un concepto innovador de oficinas (excluyendo el tele-trabajo)	32%
Otros	5%



**Las nuevas formas de trabajar**  
*Facilities Management - Los próximos pasos*

**Artículo 1 de la serie**  
**Arranquemos con la implantación de las nuevas formas de trabajar**

*Porcentajes de las definiciones que emplean en sus empresas*

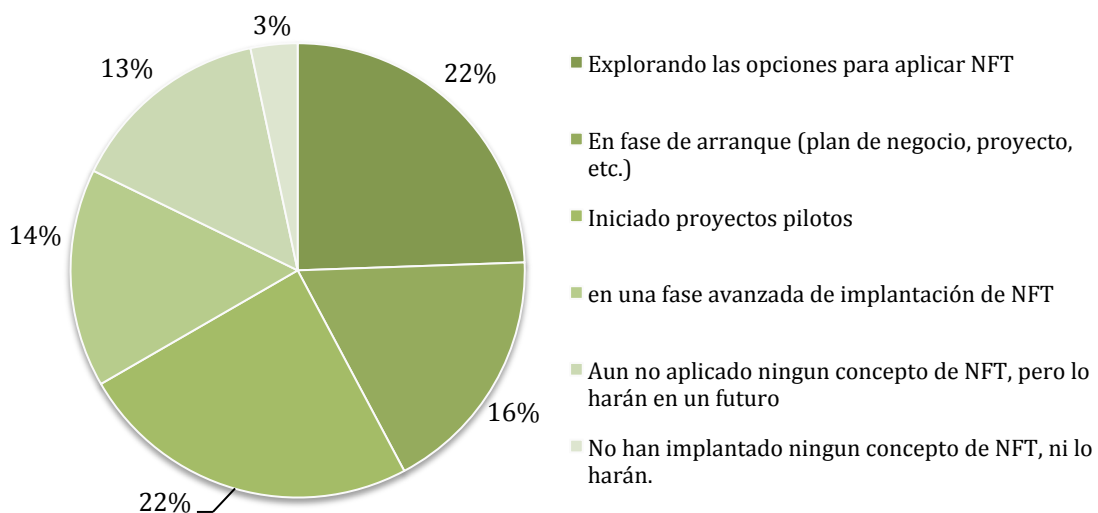
**La aplicación de las NFT - Nuevas Formas de Trabajar**

“Las Nuevas Formas de Trabajar es otra moda más que nos invade; pronto pasará”.

Esta es una de las típicas frases escépticas que se han oído en los últimos años por parte de gerentes que han visto pasar mucho tipos de moda, sí o no estimulado por consultores que desean ampliar sus ingresos. Debemos decepcionar a estos gerentes con su actitud de escepticismo ya que la mayoría de las empresas indican que aplican algún aspecto de la NFT o se encuentran en alguna fase de implantación. Solo el 3% de las empresas indican que no dedican algún tiempo o recurso a las NFT y tampoco lo contemplan hacer.

En cambio, el 46% de las empresas se encuentran de forma activa en alguna implantación de las NFT. Y la mitad de ellos, esta trabajando mediante proyectos pilotos en algún grupo/departamento con el fin de deducir como la NFT se alinea de forma óptima en su empresa. Lo importante de estos proyectos pilotos, con resultados positivos o negativos, es el proceso de aprendizaje, con el propósito de poder implantar con éxito las NFT en toda la empresa. El 24% de las empresas ya se encuentran en fases muy avanzadas de la implantación o incluso ya tienen implantadas algunas soluciones y funcionan con este nuevo concepto.

Más de la mitad de las empresas exploran con prudencia las opciones de las NFT. Aun se encuentran en fases de orientación, desarrollando los planes de negocio indicando porque las NFT se deben implantar en sus empresas, o indicando que posiblemente lo harán en un futuro.



*Progreso de la empresas en la implantación de NFT*

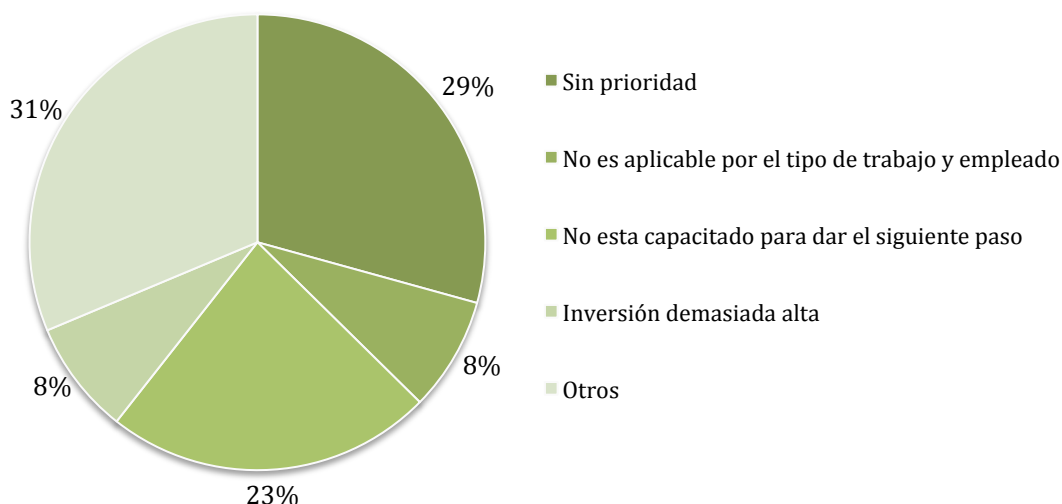


## Las nuevas formas de trabajar

Facilities Management - Los próximos pasos

### Artículo 1 de la serie Arranquemos con la implantación de las nuevas formas de trabajar

La contestación a la pregunta de porque las empresas aun no han aplicado o implantado ningún concepto de las NFT nos indican 2 razones. En primer lugar, comentan que se encuentran ante diferentes retos que tienen una prioridad superior que las NFT (29%). En segundo lugar, comentan que en estos momentos la empresa no tiene la capacidad de dar el siguiente paso hacia las NFT (23%). En la explicación a esta contestación nos informan, principalmente, que los mandos de la empresa se deben acostumbrar a la idea de "soltar" los empleados y que no están preparados para ello. Esto nos lleva a la conclusión que las NFT no está considerado una moda. Por lo tanto, resulta que las empresas, que aun no han decidido adoptar las NFT, se enfrentan a solucionar temas de más urgencia o que los mandos son el cuello de botella para la transición hacia las NFT. Esto se verá confirmado en la parte donde se estudian los obstáculos para la implantación o aplicación de conceptos de NFT.



*Razones por que la empresas aun no esta implantando las NFT*

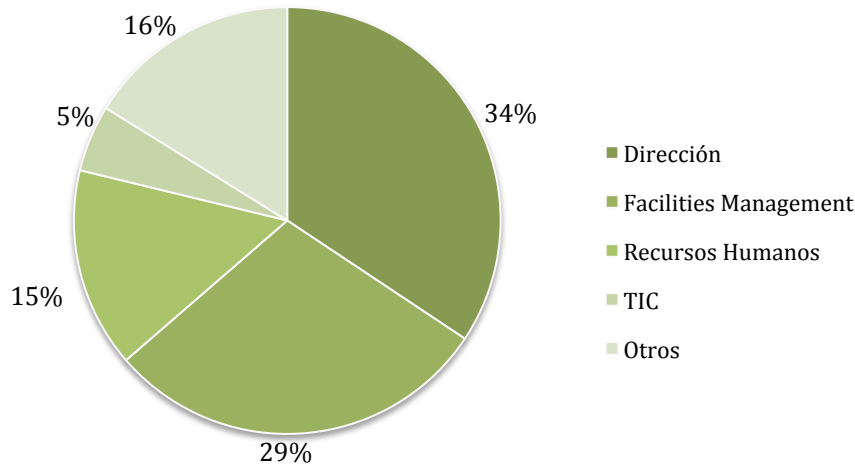
### La iniciativa e implicación en las NFT - Nuevas Formas de Trabajar

En este estudio se ha evaluado donde nace la iniciativa dentro de las empresas. Quien y en que nivel jerárquico se han presentado las primeras ideas e iniciativas. Los resultados muestran que el 34% las ideas proceden directamente de la dirección. El 29% de las empresas indican que la iniciativa provienen de los departamento de Facilities Management. Interesante es que el departamento de RRHH, que sí considera que las NFT es un concepto muy interesante, en solo el 15% de los casos sean quienes presentan las iniciativas. En la respuesta "otros" se enumeran iniciativas multidisciplinarias como consultores externos o departamentos comerciales.



## Las nuevas formas de trabajar Facilities Management - Los próximos pasos

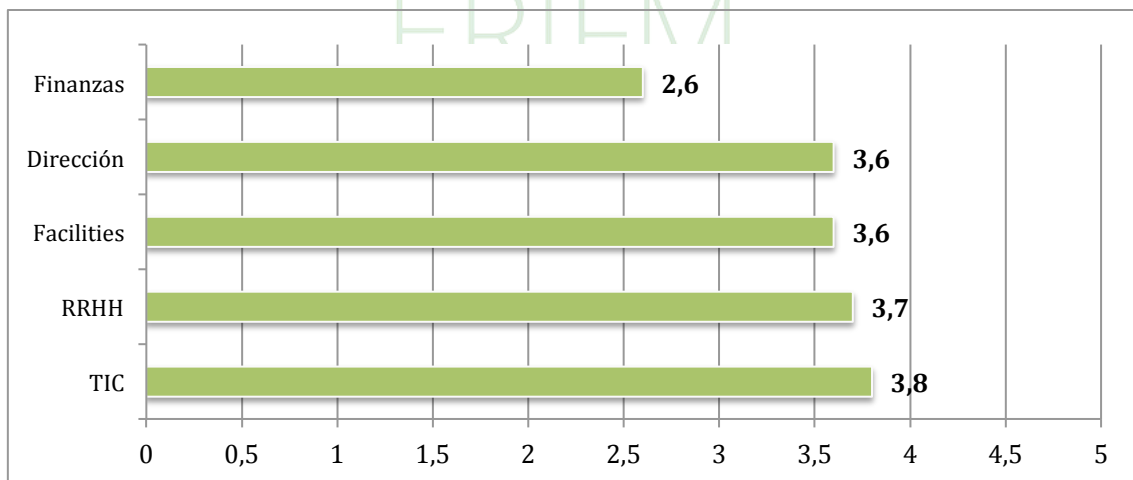
### Artículo 1 de la serie Arranquemos con la implantación de las nuevas formas de trabajar



#### Porcentaje del origen de la iniciativa de implantar conceptos de NFT en las empresas

Siendo la reducción de costes el impulsor más importante para la implantación de las NFT, es extraño que no aparezca el departamento financiero en esta lista. Siendo el ahorro un tema muy prioritario, la participación de los departamentos financieros en los proyectos de NFT es un 2,6 (sobre 5). El departamento de RRHH puntúa más alto con un 3,7.

Otros manifiestan que unos de los impulsores es la implantación de nuevas tecnologías, pero los resultados muestran que la participación en el proceso es un 3,8 y cómo origen de la iniciativa solo un 6%.



#### Porcentaje del origen de la iniciativa de implantar conceptos de NFT en las empresas



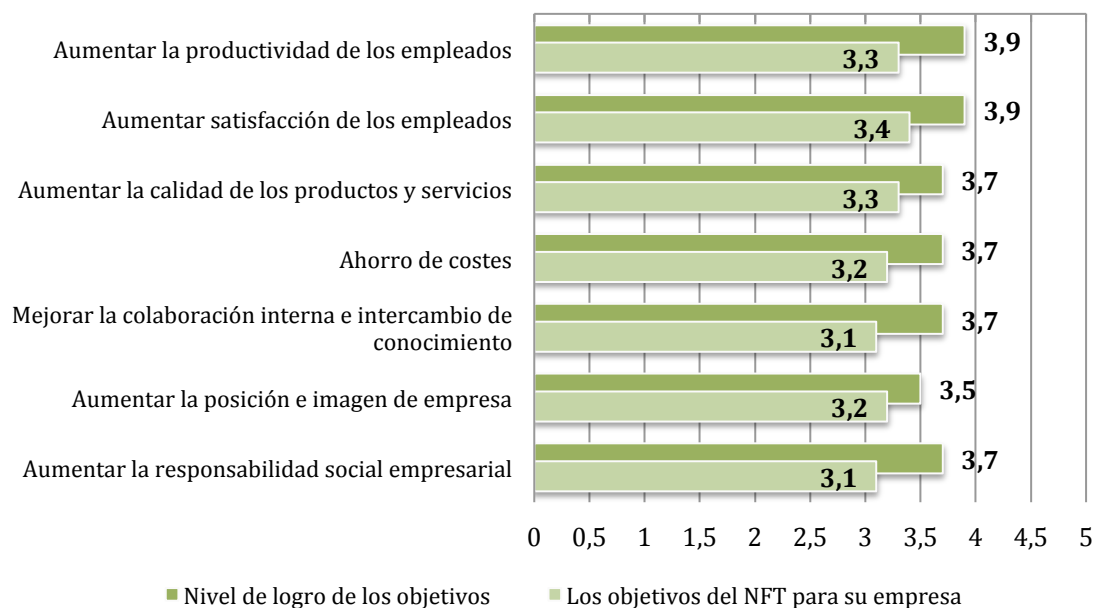
## Las nuevas formas de trabajar

Facilities Management - Los próximos pasos

### Artículo 1 de la serie Arranquemos con la implantación de las nuevas formas de trabajar

#### Objetivos y Resultados de las NFT – Nuevas Formas de Trabajar

En el estudio se ha solicitado que indiquen los objetivos definidos para la implantación de las NFT. Las respuestas se exponen en una tabla con una escala de 5 puntos, siendo el 1 - "no es aplicable"; y el 5 - "totalmente aplicable". Aparte se han contemplado los resultados obtenidos de la implantación de conceptos de NFT. Las respuestas han indicado hasta qué nivel se han logrado los objetivos marcados en los resultados de la implantaciones.



*Nivel de aplicación de los objetivos de las NFT y en nivel de haber logrado los objetivos en una escala de 5 puntos.*

Este gráfico nos indica que se están recurriendo a todos los objetivos indicados en los procesos de implantación de las NFT (todos anotan  $\geq 3,5$ ). Aumentar la productividad de los empleados y la satisfacción de los mismos son los dos objetivos principales que se están fijando en las implantaciones. Es interesante que algunos de los objetivos están directamente relacionados con los Recursos Humanos (aumentar satisfacción y productividad), mientras se ha detectado anteriormente que el departamento de Recursos Humanos no es uno de los principales iniciadores de estas alternativas.

Los resultados nos muestran que el mayor logro es aumentar la satisfacción de los empleados. Es posible deducir este resultado ya que el aumento de la autonomía individual (y un mejor equilibrio profesional-personal) tiene un efecto directo sobre la satisfacción de los empleados. También es llamativo que el ahorro de coste puntúa relativamente bajo (3,2). Sobre todo cuando la implantación de las NFT no es nada más que ahorrar costes como consecuencia de la reducción de los puestos de trabajo. El estudio muestra que no es un hecho tan evidente.

Otro aspecto interesante es el hecho que todos los resultados obtenidos puntúan inferior a los objetivos definidos inicialmente. Creo que esto puede tener diferente



## Las nuevas formas de trabajar

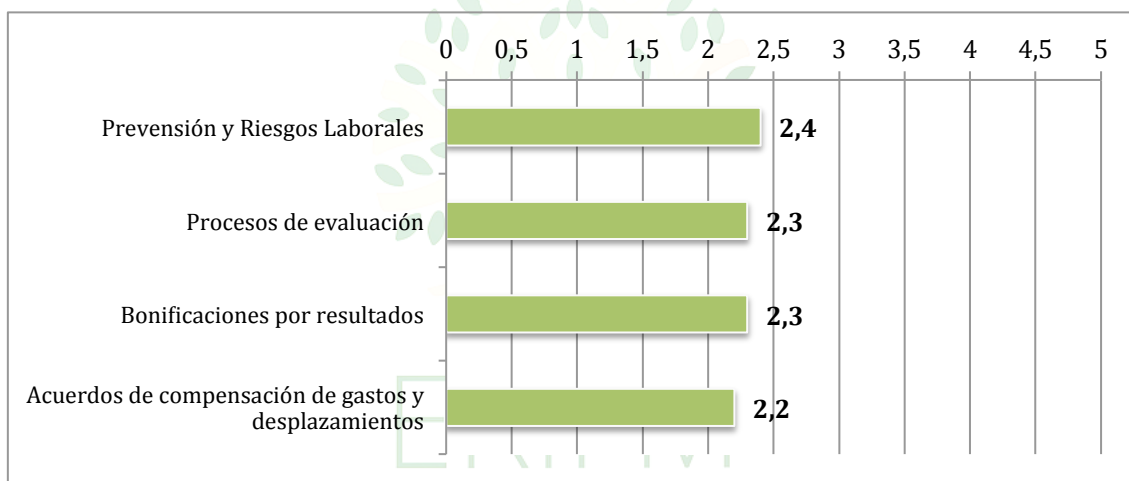
Facilities Management - Los próximos pasos

### Artículo 1 de la serie Arranquemos con la implantación de las nuevas formas de trabajar

causas. Una de ellas puede ser la consecuencia de una limitada posibilidad de medir los resultados de la implantación de las NFT. Pensad que muchas empresas aun se encuentran en fase de arranque o en proyectos pilotos afectando la posibilidad de medir y enumerar los efectos de forma realista. También es posible que las empresas disponen de objetivos definidos con enfoques demasiado amplios por lo que los resultados siempre se van a quedar atrás a las expectativas. Otra opción es que los ahorros obtenidos por la implantación de las NFT son más visibles y deseados y que los empleados tampoco están esperando horarios más flexibles, etc. En el análisis de los cuellos de botella de las implantaciones se profundizará un poco más estas opciones.

#### La traducción de las NFT hacia Recursos Humanos

Aparte de las características genéricas de las NFT, el estudio también se ha fijado en la relación del departamento de Recursos Humanos con las NFT. En los resultados mostrados en los apartados anteriores, ya se ha ressaltado que los departamentos de RRHH no son protagonistas en las iniciativas de las NFT. A las empresas se les ha pedido que indiquen en una escala de 5 puntos hasta que punto se ha traducido las NFT en aspectos que son propios de los RRHH.



#### Nivel de el efecto de implantación de las NFT sobre procesos y políticas de RRHH

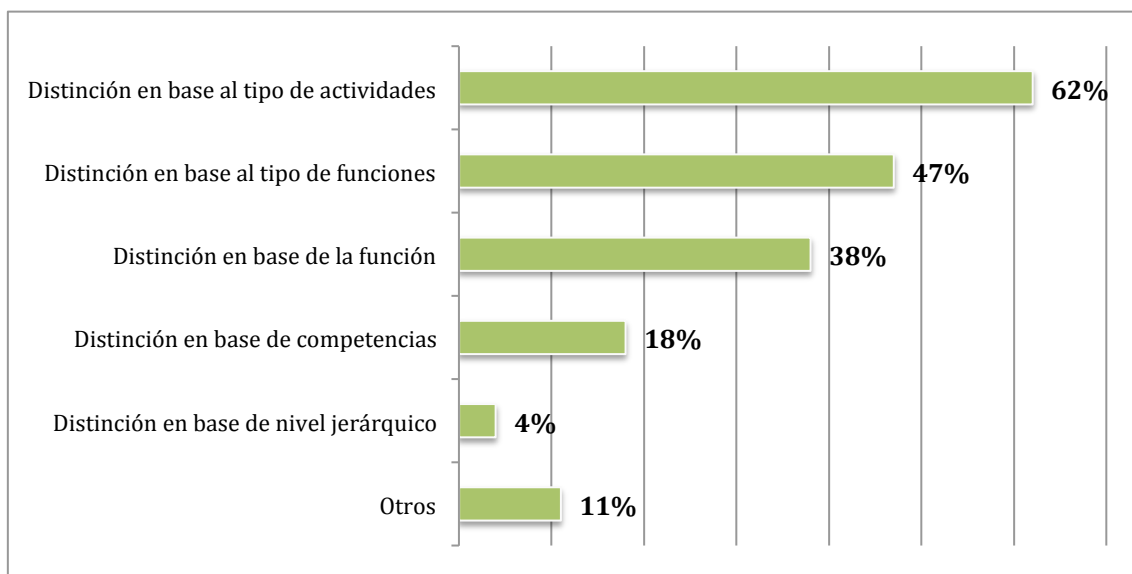
Los resultados de esta tabla nos indican que las NFT conlleva unas limitaciones en el desarrollo y/o adaptación de procesos y políticas de los RRHH. Incluso, el 38% de las empresas manifiestan que no hay adaptación en los RRHH tales como las evaluaciones y bonificar a los empleados por lograr sus objetivos. Se ha indicado que un objetivo muy importante es trabajar independientemente del lugar y de los horarios, pero la requerida adaptación de las políticas de compensación de gastos y viajes no se está llevando a cabo. Habrá que pensar cómo se puede mantener una política de gastos y viajes cuando los empleados a partir de una implantación, por ejemplo trabajarían 2 días a la semana en sus casas.





### Distinción en la aplicación interna de las NFT

Se ha evaluado cómo las empresas distinguen dentro de sus organizaciones cómo las NFT se aplica a los diferentes empleados y funciones. Antes ya se ha constatado que el papel de RRHH es menos de lo esperado y que no ha tenido muchos efectos en el desarrollo de políticas específicas para facilitar las NFT. Esto podría resultar en conclusiones como que las empresas no harían distinciones para indicar quienes sí y quienes no podrían acogerse a las NFT. En el siguiente cuadro se responde a si hacen o no distinciones.



*Porcentaje de respuestas a las formas de distinguir los empleados a la hora de implantar las NFT.*

El gráfico nos muestra que si existe una distinción en la aplicación de las nuevas formas de trabajar. En solo un 5% de los casos no se hace ningún tipo de distinción. La mayoría de las empresas, hasta el 62%, se basa en el tipo de actividades de sus empleados para diseñar las NFT. Esto corrobora en su totalidad la filosofía de las NFT que respalda el trabajo orientado a la realización de actividades y obtener mejores prestaciones en ellas. Casi la mitad de las empresas se basa en las funciones. Y solo un 4% lo hace a base de los niveles jerárquicos. Posiblemente, esto tenga su origen en el hecho que los niveles jerárquicos estén relacionados con el tipo de actividades.

### Los cuellos de botellas de las NFT

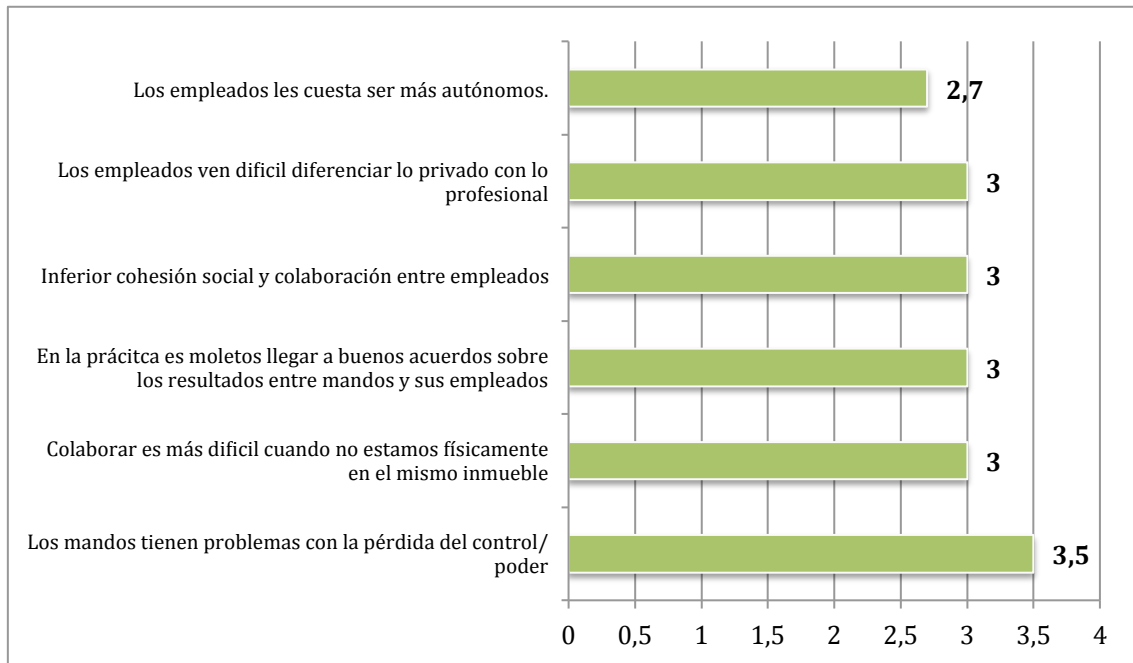
Hemos detectado que más de la mitad de las empresas se encuentran en una fase preliminar de la implantación de las NFT y lo está haciendo con mucha prudencia y que solo un 23% se encuentra en un estado avanzado de la misma. Por ello, queremos profundizar en los obstáculos que se han detectado en la implantaciones. Lo más fascinante es que son los mandos de todos los niveles quienes más resistencias crean a la hora de las implantaciones, en particular por la pérdida de control y poder. Se podría haber esperado que el obstáculo más importante fuese el



**Las nuevas formas de trabajar**  
*Facilities Management - Los próximos pasos*

**Artículo 1 de la serie**  
**Arranquemos con la implantación de las nuevas formas de trabajar**

hecho que los empleados no pudiesen llevar bien el aumento de independencia, en cambio los resultados niegan este motivo. El problema reside en los mandos y no en los empleados. Es por ello, que en la implantación de las nuevas formas de trabajar se deben centrar en los mandos y mucho menos en los empleados. Por ello es conveniente hacer un mayor seguimiento y acompañamiento a los mandos de las empresas en la transición hacia las NFT.



*Puntuación (1 al 5) de respuestas a los obstáculos o cuellos de botellas en la implantación de las NFT.*

Estos resultados están basados en los resultados del estudio realizado por Steven Marshall y Filip van den Bergh.

*Iniciad los cambios y aprovechad los cambios para hacernos más visibles y fuertes.*