



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 3 de la serie
Los factores críticos en las NFT

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

- Quizás, es Usted 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, Usted 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, Usted 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 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 forma 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 diferente organizaciones de las nuevas formas de trabajar y como funciona.



Los factores críticos de las NFT

Independiente de todas las publicaciones que podamos encontrar referente a las NFT, siempre aparecen una serie de preguntas:

- ¿Qué es exactamente las Nuevas Formas de Trabajar?
- ¿Qué tiene de nuevo?
- ¿Cuáles son los efectos reales en la empresa y la experiencias de los empleados y clientes?

En este artículo hago un análisis de las definiciones, motivadores, expectativas y realidad.

Trabajar nuevo estilo (werken nieuwe stijl); Iniciar las nuevas formas de trabajar (Aan de slag met het nieuwe werken); Desenredar las nuevas formas de trabajar (Het nieuwe werken ontrafeld); Workin' Wonderland; From Workplace to Playspace. En pocos años ya han aparecido cinco libros sobre las nuevas formas de trabajar. Cada uno con su propia perspectiva. Sobrios y profesionales, o más informal y visionario. Parece que ya se ha definido y especificado las Nuevas Formas de Trabajar. Pero no es tan sencillo. Alguien lanzo la pregunta en linkedin:

"¿quién nos pueda ofrecer una definición corta y potente sobre el término las Nuevas Formas de Trabajar?"

Ya hay más de 230 respuestas. En muchas de estas se acentúa el trabajar independiente al lugar y horario. Otros opinan que son condiciones de partida. Exponen que las NFT no solo es la creación de otro tipo de entornos físicos de trabajo (lugar, horario, TIC), también es una diferente visión del trabajo y la dirección de los empleados. Por ejemplo: más orientado hacia resultados y hacia clientes, menos obligaciones, más autorizaciones y permisos, más informal, más creativo.

Otras reacciones profundizan en la esencia de organizar el trabajo de otra manera, para a continuación entender cómo afecta esto al punto de vista organizativo, asignación de tareas y las condiciones en general. La confianza, libertad y responsabilidad son conceptos claves; instalaciones y soluciones TIC que funcionen rápidos y potentes son las condiciones imprescindibles.

En otras definiciones también interpretan deseos, objetivos y expectativas. Dik Bijl, un promotor importante en las nuevas formas de trabajar en los Países Bajos, comenta: "Las Nuevas Formas de Trabajar es una visión para hacer el trabajo más efectivo, eficiente y más placentero para la empresa como para los empleados". Esta visión se puede realizar partiendo del empleado como el punto central y, dentro de ciertos límites, entregarle el espacio y la libertad en cómo, donde, cuando, con quién y con qué trabajar. Desarrollos recientes en el mundo de los TIC hacen que las NFT pueda ser una realidad desde el punto de vista tecnológico, los desarrollos sociales lo hacen deseables.



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 3 de la serie
Los factores críticos en las NFT

Según Ruurd Baane (Desenredar las nuevas formas de trabajar), las NFT pasan por tres escalones dominantes: "Bricks, Bytes & Behaviour". Los "Bricks" y "Bytes" son los habilitadores para permitir las NFT. Bas van de Haterd (Trabajar nuevo estilo), en cambio, con respecto las NFT, declara:

"Trabajar nuevo estilo trata sobre las nuevas formas de trabajar. Organizar el trabajo de otra manera como por ejemplo independiente del lugar y horario. La tecnología tiene un papel fundamental, los puestos de trabajo cambian debido a ello, pero lo más importante es la confianza. La confianza en los empleados y una dirección orientado hacia resultados. No existe ninguna razón para no pensar que con esta transición de servicios industriales a una industria de conocimientos y creatividad no podamos alcanzar la misma subidas en productividad como en la transición del hombre cazador al hombre recolector o como la de la economía basado en la agricultura a la economía basado en la industria, es decir un factor 50; un 5000%. Pero entonces, es muy importante que, igual que en esas transiciones, cambiemos nuestras formas de trabajar".

Parece que los aspectos que mantienen las NFT vivas se centran en la flexibilidad de horarios, del lugar y de la duración de jornadas (o parte de las jornadas), con una mayor libertad y responsabilidad para los empleados para decidir cuando, donde y cómo hacer su trabajo, a cambio de unos costes inferiores para las empresas. Debe quedar muy claro que la flexibilidad de horarios, donde trabajar y la duración de las jornadas no son aspectos autónomos. Deben servir a uno o más objetivos corporativos como por ejemplo: incremento de la productividad, aumento de la efectividad y eficiencia en el "input" de los empleados, más satisfacción de los empleados, reducción de costes corporativos, y similares.

Nada nuevo

La búsqueda de más eficiencia y efectividad como esencias de las NFT no se puede determinar como algo novedoso. La economía basado en el conocimiento, de donde nace las NFT, es el hijo de la revolución industrial de hace casi dos siglos. Gracias a la mecanización masiva del trabajo, este ha vivido una transición de las "manos" a la "cabeza"; de una trabajo manual a un trabajo de conocimiento. Las nuevas tecnologías informáticas y de comunicaciones han hecho que este proceso siga progresando. Los ordenadores personales y los dispositivos móviles (para muchos considerados como impulsores y como condiciones de partida para las NFT), ya existen, con mucho dominio, hace un cuarto de siglo en nuestras mesas de trabajo. La independencia de un lugar de trabajo ha sido respaldado por las nuevas tecnologías; es indiscutible, pero es el resultado de una evolución que ya teníamos el siglo pasado, y por ello no es nada nuevo. En relación con la independencia del lugar de trabajo, una empresa de seguros holandesa, Interpolis, ya en el año 1995 llamo la atención por implantar más flexibilidad en los puestos de trabajo, puestos no asignados, etc., entonces denominado como oficinas innovadores. Muchos (en Holanda) recuerdan imágenes que salieron en donde se veían empleados en las piscinas de la empresa con sus ordenadores portátiles. Entonces ya era evidente



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 3 de la serie
Los factores críticos en las NFT

que la libertad del lugar y horario de trabajo requiere un estilo de mando diferente. Temas que son las características para las NFT pero que tampoco son nuevas.

Conductores, motivadores y ambiciones

Hay una gran variedad de razones por las cuales las empresas están interesadas en las nuevas formas de trabajar, sobre todo en términos de trabajar en cualquier lugar y a cualquier hora. Por un lado, por las posibilidades tecnológicas, pero por otro lado porque hay grandes expectativas. La emancipación de puestos asignados a puestos no-asignados y la filosofía de compartir espacios basado en las actividades hace crear la expectativa de que necesitamos menos puestos de trabajo – y por ello, menos metros cuadrados – para poder realizar el trabajo imperativo. La idea principal es que la necesidad de menos oficina, conduce a “Property costs” más reducidos; pero también menos material de construcción conduce a una huella de carbono inferior. Esto es bueno para el medio ambiente.

También se expone que las NFT facilita un trabajo más eficiente, que es bueno para la productividad. Más apertura de los espacios facilita la comunicación, que nos lleva a un mejor y más veloz intercambio de conocimientos, mientras los puestos de trabajo más aislados sirven para realizar aquellas actividades que requieren niveles de concentración más importantes.

Otro argumento que aparece mucho es: “no nos podemos quedar atrás” (imagen). Más libertad del lugar, horario y manera de trabajar está más valorado (incremento de la satisfacción de los empleados), genera menos atascos en las ciudades y carreteras y mejora el equilibrio personal-laboral. Ayuda a retener y atraer los perfiles críticos. En los debates de las NFT también podemos encontrarnos con opiniones críticas, sobre todo en los puestos de trabajo flexibles en espacios de oficinas abiertas. “No se ajusta a nuestra cultura laboral”, es un argumento que es utilizado mucho y sin fundamento real. Muchas veces se resaltan los puntos negativos de los espacios abiertos, tales como falta de privacidad y demasiadas distracciones no deseadas, por lo que los empleados no llegan a los niveles adecuados de concentración. Esto hace reducir la productividad. Trabajar en casa tiene muchos inconvenientes. La cohesión de los equipos desaparece, no todo el mundo puede trabajar en casa y renunciar a un horario de trabajo establecido hace que las personas tengan la sensación que nunca están realmente libres, lo que implica una carga mental innecesaria.

¿Efectos supuestos o reales?

Los factores motivadores y ambiciones de los proyectos de implantación de conceptos de NFT parecen muy lógicos. Los temas inconvenientes también parecen aceptables. En cuanto a los hechos, que las cuestiones descritas sacan a la luz, nos podemos preguntar hasta que punto son los datos fiables y válidos para respaldar estos hechos.

- *¿cuales son los efectos reales de las NFT?*
- *¿qué definición manejamos para la implantación de proyectos de NFT?*



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 3 de la serie
Los factores críticos en las NFT

- *Cómo podemos cuantificar y calificar los efectos de los proyectos de NFT?*

Todos hemos leído artículos en revistas, en internet, en foros sobre los efectos positivos de las NFT, pero pocas veces se menciona las fuentes o se hace referencia a un estudio en concreto. Muchos de los estudios se centran en si las empresas están preparadas para la implantación de conceptos de NFT. Las evidencias empíricas de los supuestos efectos basados en investigaciones es difícil o imposible de encontrar. Puede ser que existan empresas que dispongan de datos reales pero que no desean publicarlas.

Nos inquieta saber si es posible medir los efectos reales. El incremento de la productividad, por ejemplo, puede ser muy difícil de medir en determinados sectores del mercado. La relación causa efecto igualmente es difícil de constatar. También es difícil indicar qué aspecto de qué parte de las NFT tiene qué efecto sobre la empresa, y en concreto la propia cuantificación y calificación de las mismas. Importante es la definición que hagamos sobre las NFT. ¿Cuáles son los parámetros que debemos usar como indicadores de prestaciones para medir los efectos de las NFT? Hasta ahora, no conocemos empresas que dispongan de una evaluación integral que evalúe todo tipo de indicadores que nos sirvan para medir los efectos de las NFT. Los datos que están disponibles y podemos manejar, en estos momentos, se enfocan en los ratios de ocupación, o el grado en que los empleados confirman manifestaciones positivas de las NFT. Tampoco existen estudios con fundamentos sobre los efectos de proyectos de flexibilidad; puestos de trabajo no asignados en espacios de oficinas abiertas.

Existe un estudio en el "Center for People and Building" (CfPB) que constata diferentes valoraciones en comparación con las oficinas tradicionales de puestos asignados en bancadas. Confirma que el nivel de satisfacción en general de los empleados en entornos de trabajo flexibles es superior a aquellos en oficinas tradicionales en puestos asignados en bancadas. Esto también se aplica a las posibilidades de comunicación e interacciones sociales así como las propias distribuciones de las oficinas. En cambio, cuando se trata de valorar las posibilidades de concentración y privacidad, estas oficinas abiertas con puestos flexibles puntúan inferior. Igual que en las posibilidades de archivar y almacenar, esto provoca insatisfacción en más de la mitad de los empleados. Los soluciones de TIC y la gestión de ellas también es valorado peor que en oficinas tradicionales. Parece que los departamentos de TIC no están del todo preparados para una mayor movilidad y escenarios que cambian continuamente.

El CfPB también ha investigado que tres aspectos del entorno de trabajo es considerado los más importantes. La funcionalidad y confort del entorno de trabajo es considerado por más de la mitad de los empleados como uno de los tres aspectos más importante. El clima interior (temperatura, calidad del aire, humedad relativa, etc.) y la accesibilidad al inmueble (zona de la ubicación) y posibilidad de concentrarse son considerado por aproximadamente un 25% de los empleados considerado como uno los factores más importantes del entorno de trabajo. Las posibilidades de comunicación e interacciones sociales así como posibilidad de



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 3 de la serie
Los factores críticos en las NFT

trabajar en el exterior del propio inmueble consiguen bastante menos votos por parte de los empleados entrevistados. Estos resultados del estudio, de lejos, no son suficiente para llegar a conclusiones con fundamento, si nos pueden hacer pensar.

Evidencia

Aunque la relativamente poca literatura que existe sobre las NFT nos hace suponer que existen unas definiciones evidentes, prácticas de implantación y sus consecuencias, las NFT es un término "contenedor" para establecer que podemos (y haremos) trabajar de una forma diferente a la forma que estamos haciendo en las últimas décadas.

Parece que existe un acuerdo sobre el interés de tres componentes: trabajar más independiente del lugar y de un horario mediante el uso de las nuevas tecnologías, una forma diferente de dirigir a equipos de trabajo con más libertad y responsabilidad para los empleados y, trabajar de forma más eficiente, efectiva y flexible a cambio de costes más bajo para las empresas. El conocimiento empírico procedente de investigaciones sobre las NFT, que lo define claramente y que utiliza una amplia gama de indicadores de prestaciones, aun no están disponibles para las empresas. Por ello, no podemos manifestar estipulaciones concretas sobre las consecuencias de las NFT implantadas en empresas. Para poder tener un "business case" en donde los costes y beneficios sean transparentes y que se puedan evaluar de forma objetiva a nivel de cantidad, calidad, costes directos e indirectos, nos hace falta aun un largo camino. Teniendo en cuenta que los objetivos "soft" como clientes y empleados satisfechos y una imagen mejoradas quizás soliciten diferente metodologías de mediciones que los objetivos "Hard" como los ahorros de costes y beneficios económicos. La duda existe si los modelos económicos clásicos pueden sobrevivir en una visión renovada con implantaciones de las NFT.

Por ello, consideramos, que hacen falta más estudios e investigaciones con una disposición de compartir los datos obtenidos, como la condición imprescindible para poder evaluar si las diferentes ambiciones y objetivos son alcanzados y poder transformar las historias en hechos con fundamentos.

Definiciones de las NFT extraídas de conversaciones en LinkedIn

- Trabajar independiente del lugar y horario
- Trabajar independiente del lugar, horario y superior
- Una forma diferente de trabajar y colaborar apoyado por las últimas tecnologías
- Trabajar orientado a resultados, que es posible gracias a las tendencias sociales y nuevas tecnologías
- Trabajar de otra forma, con más sentido, eficiencia, efectividad y placer
- No ir al trabajo, simplemente trabajar



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 3 de la serie
Los factores críticos en las NFT

- Forma parte de trabajar con más inteligencia en una filosofía moderna de empresas
- Con el fin de atender mejor a los clientes
- Una nueva mentalidad, estilo de mando con el fin de alcanzar mejor los objetivos corporativos
- Simplemente ofrecer más opciones e independencia a los empleados
- Cambiar el enfoque de gestión de oferta a la gestión de demanda, tanto para los empleados como para los clientes
- Trabajar en base de nuevos puntos de partidas, normativas, alcances y posibilidades que antes no se tenían



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