



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 2 de la serie
El nuevo trabajar: más que un puesto y una distribución

¿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.



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 2 de la serie
El nuevo trabajar: más que un puesto y una distribución

El nuevo trabajar: más que un puesto y una distribución

Por una gran variedad de razones, los empleados y empleadores están buscando más flexibilidad. Para los empleadores las eficiencias y ahorros de costes es un aspecto importante. Los empleados buscan más independencia (autonomía), retos, un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral. Esto nos lleva a una reorientación de los puestos de trabajo. El enfoque de este estudio se ha centrado en la consecuencias que las Nuevas Formas de Trabajar tienen sobre los puestos de trabajo y las distribuciones. Otro argumento trascendental es también la ubicación de los inmuebles, el entorno directo del mismo y los aspectos urbanísticos que merecen nuestra atención.

Durante más de cien años se estado continuamente buscando nuevas formas de trabajar. No obstante, parece que nos encontramos en un momento crucial e importante que va a transformar todo. Parece que el término **las nuevas formas de trabajar - NFT** se va afianzar como un término específico en las responsabilidades de los Facilities Managers. Curiosamente, se está escribiendo más sobre este tema que hay empresas que han implantado aspectos de las nuevas formas de trabajar. Sea como sea, en los próximos años nos enfrentaremos a cambios inevitables porque las empresas van a seguir buscando posibilidades para trabajar de forma más inteligente, más eficiente y con ahorros importantes en los Property Cost de nuestro activos inmobiliarios o arrendados. Un factor adicional es la creciente presión en el mercado laboral, en donde, en un futuro, la empresa no será la partida demandante, será el empleado. Obviamente, en España, puede que estemos aun lejos de este nuevo fenómeno, no obstante, puede que si ocurra a corto plazo para posiciones particulares o como argumento de convicción en los procesos de contratación. Todo esto combinado con una visión renovada de la cultura empresarial (por ejemplo más atención al equilibrio personal-laboral) y con una progreso continua en el sector de las TIC, nos conduce a completamente diferentes formas de trabajar. El empleado preparado estará autorizado, cada día más, para decidir cuando trabajar. Se trabajará más en casa, en oficinas de clientes, en espacios compartido para colaborar, de forma virtual o tradicional. El número del personal que habita las oficinas, irá disminuyendo en el futuro.

En este artículo, justamente, no quiero recrearme en la distribución de las oficinas ni en sus puestos de trabajo. Me voy a parar un momento en los requisitos cambiantes del entorno del propio edificio de oficina, y deseo enumerar las consecuencias para algunos aspectos urbanísticos. También anticipo que no me voy a extender en lo que significa el entorno físico del inmueble de oficina y los aspectos urbanísticos para las nuevas formas de trabajar. El concepto central es el puesto de trabajo y la distribución. Solo deseo ofrecer un alcance más amplio. En el estudio se ha estimado que la calidad del entorno de trabajo en relación con el funcionamiento de los empleados, un 70% es determinado por el propio puesto de



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 2 de la serie
El nuevo trabajar: más que un puesto y una distribución

trabajo y la distribución de las plantas. Después con un 12% es a cuenta del entorno físico del inmueble de oficina y en un 18% por las características de los aspectos urbanísticos. Es decir que el entorno en su conjunto es responsable del 30% para el funcionamiento de los empleados. Otros estudios concluyen que los espacios externos de las oficinas, y en particular con naturaleza, pueden tener un efecto positivo sobre el bien-estar y la satisfacción laboral de los empleados y hace bajar considerablemente las bajas debido a enfermedades.

¿Cambios en ubicación de oficinas?

Que quede claro que las nuevas formas de trabajar no significa el fin de las oficinas y espacios de trabajo; los empleados seguirán asistiendo a los edificios de oficinas de su empresas o de sus clientes. El cambio se centrará en la frecuencia de estas asistencias. Ahora si, las oficinas, en un futuro próximo, nos recordarán a una colmena de abejas con empleados entrando y saliendo continuamente de ellas. Podemos imaginar, que una parte de las oficinas que implantan algún concepto de las nuevas formas de trabajar aportando más flexibilidad, busquen otro tipo de ubicaciones con el fin de cumplir con la creciente necesidad de accesibilidad o porque van a deshacerse de muchos metros cuadrados del patrimonio arrendado. Si además los empleados (o parte de ellos) imponen más requisitos a las instalaciones y servicios en la zona, podemos entender, por pura lógica, que las ubicaciones de los inmuebles de oficinas más demandados, en un futuro próximo, no solo estarán en intersecciones importantes de las infraestructuras de las ciudades, pero que también en una zona multifuncional. Y es justo este último punto donde suelen fallar muchas ubicaciones y en particular los parques empresariales tradicionales.

También Jones Lang Lasalle ha manifestado que las oficinas más demandadas, en un futuro, van a ser aquellas ubicadas dentro de la ciudades en las zonas con instalaciones y servicios multifuncionales y cerca de intersecciones importantes de transportes. Otra empresa inmobiliaria como DTZ ha determinado que las oficinas en intersecciones de transportes públicos y en zonas con instalaciones y servicios multifuncionales (incluyendo opciones de aparcamientos), y cercas de las zonas céntricas de las ciudades, están de moda por lo que sufren menores ratios de espacios vacantes. No obstante, tenemos experiencias de empresas grandes que demandan espacios en los extrarradios por lo que aumenta la presión para deshacerse de espacios vacantes en edificios ubicados en zona más céntricas.

Entrevistas que se han realizado en los países bajos con los facilities managers de 20 empresas consideradas líderes en la implantación de las nuevas formas de trabajar manifiestan que las calidades de las ubicaciones de las oficinas es determinado por una buena accesibilidad vía coche, a una distancia corta andando de una estación de cercanías y con buenas opciones para aparcar. Parece que una conexión de diferentes medios es un requisito importante para determinar la ubicación de las oficinas. Prácticamente, las 20 empresas lo consideran muy importante. Dos terceras partes de estas empresas ya se encuentran en ubicaciones que cumple este tipo de características, cerca de una estación o con



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 2 de la serie
El nuevo trabajar: más que un puesto y una distribución

buenas conexiones de transportes públicos. Más de la mitad, afirma que la importancia de las instalaciones y servicios en las zonas/entornos va a incrementar. Estas, no siempre deben estar en el mismo entorno, es posible buscar soluciones al integrarlas (parcialmente) en los servicios del parque empresarial o del propio inmueble. Por otra parte, en estos momentos el argumento que más pesa en la mayoría de estas empresas que han implantando exitosamente las nuevas formas de trabajar, es una conexión multi-medios. Después se valora las instalaciones y servicios en la zona/entorno del edificio. Asimismo, hay que indicar que existe alguna empresa que no relaciona la ubicación de las oficinas con las nuevas formas de trabajar, su criterio es que pueden estar en cualquier lugar. En general, las ubicaciones cercanas a estaciones de metro y de tren suelen ser consideradas buenas y si tienen muy buenas instalaciones y servicios en la zona, aun más. Una ubicación que falla por ausencia de buenas instalaciones de aparcamiento no puede ser compensado instalando guarderías o gimnasios en las oficinas.

Los empleados, en otro tipo de investigaciones, han expresado una variedad de opiniones sobre los lugares en donde desearía trabajar. Sobre todo aquellos que trabajan en parques empresariales tradicionales. Las preferencias son versátiles. Puntúa muy bajo las ubicaciones con un entorno con tiendas. Los empleados prefieren ubicaciones cerca de sus viviendas; estos es difícil de gestionar por parte de las empresas. La preferencia está en zonas céntricas de las ciudades y en las zonas perimetrales de estas zonas céntricas. Parece que estas opiniones están alineadas con las declaraciones de los facilities managers entrevistados.

El entorno del edificio

El ejemplo en donde la oferta de servicios para los empleados es óptimo lo podemos encontrar en el Chiswick Park en Londres. Las empresas que han elegido por esa ubicación son el área de I+D de France Telecom, CBS News, Discovery Channel, Starbucks, Singapore Airlines, Paramount Pictures, y muchas otras. Aparte de implantaciones espectaculares por parte de las empresas así cómo la arquitectura de los inmuebles, podemos señalar y resaltar el entorno que cuenta con un parque natural con una gran variedad de servicios adicionales en ese mismo entorno; tales como por ejemplo sorpresas en San Valentín, piscina cubierta, servicios de recados, cursos, el evento de los viernes por la tarde, y mucho más. Ver www.enjoy-work.com. En España, desafortunadamente, no tenemos este tipo de parques empresariales. Si tenemos soluciones para acercarnos a crear ese entorno con instalaciones y servicios a través de la empresa open-building de Julian Clemente (www.openbuilding.es). Muy interesante.

Las investigaciones muestran sin dudas que la creación de entornos de trabajo idóneos tiene efectos positivos. El 95% de los empleados ubicados en Chiswick Park opina que las prestaciones de servicios tiene una influencia muy importante en su rendimiento personal en el trabajo. Casi tres cuartas partes de los empleados consideran que la gestión del parque empresarial sabe qué quieren sus "invitados" (empleados de los clientes). Igualmente, se valora muy positivamente los eventos que se organizan con regularidad. En este concepto se trata que las empresas se



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 2 de la serie
El nuevo trabajar: más que un puesto y una distribución

beneficien de empleados relajados y motivados y por lo tanto en una mayor productividad y creatividad. Muy interesante es que todo esto no conlleva excesivos gastos de comunidad. En frente de estos resultados tenemos el estudio que nos expone que solo el 11% de los empleados británicos consideran que sus oficinas les ofrece un entorno creativo. Y un tercio de estos opina que su puesto de trabajo no les inspira absolutamente nada. Chiswick Park puede ser un caso extremo (en estos momentos). Sin embargo, estudios en los países bajos con empresas ubicadas en parques empresariales exponen que la gran mayoría de estas, están de acuerdo con la siguiente declaración:

“Teniendo en cuenta que el mercado laboral es cada vez más reducido y difícil para personal altamente cualificadas, es indudable que para este perfil de empleados un parque empresarial con instalaciones y servicios orientado a los empleados es el entorno de trabajo óptimo. Esto quiere decir una gran variedad de instalaciones y servicios tales como tiendas, peluquerías, restaurantes, gimnasios, etc. a la vez de un entorno que ofrece oportunidades de ocio como por ejemplo rutas para caminar, jogging o running, puntos de encuentros, etc.”

El 69% está totalmente de acuerdo con esta declaración. Entendemos que pueda que no sea representativo para las empresas españolas. Sin embargo considero que deberíamos calificar este hecho como una indicación notable de los cambios que vamos a poder presenciar a corto o medio plazo. No se dispone de muchos otros estudios relacionado con estas tendencias. Existe uno del 2005 que se realizó en los países bajos y los resultados son mucho más modestos que los que ofrece el Chiswick Park. Se habla de espacios verdes, bancos (de parques) y cajeros son los más valorados. También se aprecia cafeterías, restaurantes y supermercados. Otras instalaciones tales como gimnasios, tiendas, guarderías, tintorerías, etc. son considerados menos interesantes. En ese estudio no se profundizó en las funciones ni en los niveles jerárquicos de los empleados entrevistados; solo se trataba de una muestra representativa del empleado holandés. Que sepa, en estos momentos, se está repitiendo este estudio y esperamos cambios y resultados interesantes.

Jones Lang Lasalle, una de las empresas especializada en el sector de Real Estate, se pronuncia en esta línea indicando que cerca de las oficinas más demandadas siempre vamos a encontrar guarderías, gimnasios y opciones para hacer compras rápidas. Los recién licenciados o aquellos que acceden a su primer puesto de trabajo van a demandar estas facilities cada vez más como algo que es considerado unas de las condiciones secundarias laborales. La misma impresión tienen los facilities managers de las empresas líderes en las NFT. Por el momento, sigue dominando los accesos multi-medios cuando elegimos una ubicación, pero la mayoría de las respuestas obtenidos en las entrevistas, prevén que en un futuro muy próximo este enfoque se desplazará hacia las instalaciones y servicios de la zona de los inmuebles. Se llegará a un equilibrio entre accesos multi-medios y instalaciones y servicios multifuncionales: “mi estimación es que actualmente el 35% es el peso de las instalaciones y servicios multifuncionales y el 65% los accesos por varios medios, pero vamos a una dirección de “Fifty-Fifty”; esto fue la



Las nuevas formas de trabajar Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 2 de la serie El nuevo trabajar: más que un puesto y una distribución

respuestas de unos de los entrevistados. Otra parte de los entrevistados opinan que los empleados críticos se interesarán más en las instalaciones y servicios internos del propio inmueble (tecnología, distribución, decoración, instalaciones, etc.) y en los estilos de mando que en la ubicación.

Instalaciones urbanísticas

Mientras siga creciendo el interés de las NFT, una parte de los empleados estarán realizando actividades individuales o colectivas fuera del propio inmueble e incluso fuera del entorno del inmueble. Las NFT no solo afecta a empleados de las empresas, también afecta a las pymes, micro-empresas, autónomos, cómo podemos constatar en el crecimiento de los centros de trabajo que conocemos como coworking. La movilidad de los diferentes perfiles nos lleva a los siguientes tres patrones espaciales:

- **Indefinido/Difuso:** En cualquier lugar se puede trabajar hoy en día gracias a las nuevas soluciones TIC;
- **Puntos:** En lugares concretos en donde se concentran una serie de instalaciones y servicios y donde los nómadas se encuentran para trabajar de forma individual o colectivamente;
- **En Casa:** la vivienda como primer o segundo lugar de trabajo.

El patrón **indefinido/difuso** no demanda mucho de las instalaciones urbanísticas de las ciudades. Tiene más que ver con los medios técnicos disponibles para llevar a cabo una serie de actividades. Esto está relacionado con el hecho que muchos ayuntamientos quieren llevar el acceso a internet a todas las calles de su municipio y además de forma gratuita. Si las personas trabajasen más en cualquier lugar podría tener sus consecuencias. Esto conduce, seguramente, a diferentes patrones de funcionar, esperando incluso, a llegar a menos movilidad. Es por ello, que en este mundo de una economía basado en las comunicaciones, esperamos, que los nudos de redes físicas sean cada vez más imprescindibles. Es, en esos puntos, donde se pueden centrar las instalaciones y servicios para los empleados. El centro de trabajo flexible workClub Madrid, por ejemplo, ofrece este concepto en donde los empleados nómadas (autónomos, de pymes y de empresas) tienen a su disposición puestos y salas de reuniones totalmente equipados con servicios adicionales cómo internet, telefonía, reprografía, servicios de transportes, mensajería, servicios de recados, y mucho más. Es decir, que en este punto vas a encontrar todo lo necesario para poder funcionar de forma eficiente, efectiva, flexible y creativa. Este centro de workClub Madrid está ubicado en un lugar en donde se puede llegar a él por metro, estación de cercanías, múltiples líneas de autobuses, varios aparcamientos públicos cercanos e incluso un parking de bicimadrid a menos de 40 metros. La ubicación es uno de los puntos fuertes. El hecho que se encuentre muy céntrico a escasos metros de la Plaza de Cibeles, de la Puerta de Alcalá y del parque del Retiro hace que cumpla con todas las condiciones que he mencionado anteriormente.



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 2 de la serie
El nuevo trabajar: más que un puesto y una distribución

Además del concepto de workClub Madrid, en Holanda vemos una gran variedad de alternativas que nacen como setas. Hay empresas que ofrecen a "extraños" trabajar temporalmente en sus oficinas y utilizar sus instalaciones y servicios adicionales. En la ciudad de la Haya, el teatro "De Regentes" ofrece espacios de trabajo a individuos y de este modo intentan integrar el teatro en el propio barrio. Estos **puntos** de trabajo no son formulas de tipo lounge que vemos en los "tradicionales" centros de coworking. Los trabajadores nómadas no tienen interés en espacios tipo lounge ni en servicios como guarderías. Si es importante poder conocer a otras personas, colaborar, buscar sinergias entre las empresas y/o individuos y compartir conocimientos. También es muy importante tener en la cercanía supermercado y cafeterías y restaurantes.

Si, una mayoría de los empleados de una población, parte de su tiempo, trabajen en **sus casas**, en primer lugar debería tener una consecuencia directa en la distribución de las viviendas (así como en el tamaño de las mismas; difícil). Muy difícil es poder pronunciarse sobre las consecuencias en las preferencias de ubicaciones y a los requisitos adicionales que se impondrían a los alrededores de las viviendas.

Conclusión

Las NFT no tiene la pinta de ser una moda pasajera. Puede que cambie nuestra formas de trabajar y de vivir y tendrá una influencia en los inmuebles de oficinas a desarrollar (o a reformar) y para los terrenos destinados a edificios de oficinas o a parque empresariales. Como la demanda será una buena accesibilidad mediante varios tipos de medios, las NFT pueden impulsar la integración de oficinas con barrios residenciales o la vuelta de oficinas a los núcleos céntricos de las ciudades. A pesar de que este concepto pueda influir en los espacios empresariales, viviendas y oficinas (y sus alrededores), en este momento el mayor impacto lo tendrán el sector inmobiliario de oficinas que ha pasado también sus momentos de crisis. Aprovechar las oportunidades del mercado inmobiliario de oficinas y parques empresariales debe formar parte de una estrategia más completa de los facilities management.

Igualmente, los urbanistas y los estrategas de los sectores inmobiliarios de oficinas no se encuentran ante una tarea fácil con el fin de poder interactuar correctamente ante esta situación, en parte por la llegada de las NFT y en parte por los frecuentes cambios en las condiciones del sector inmobiliario de oficinas. La demanda de oficinas siempre está cambiando, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, y parece que los espacios físicos y los inmuebles siempre están por detrás de las demandas actuales. Para los propietarios de edificios de oficinas también es difícil poder reaccionar adecuadamente ante estas situaciones. Las administraciones públicas junto con inversores, propietarios y promotores, son responsable de las ubicaciones de los edificios de oficinas, tanto en el mantenimiento de las ubicaciones existentes actuales como en las ubicaciones planificadas para un futuro. La impresión que tengo es que estos intervinientes (ayuntamiento, inversores, propietario y promotores) aún no colaboran lo suficiente en afinar los



Las nuevas formas de trabajar
Facilities Management - Los próximos pasos

Artículo 2 de la serie
El nuevo trabajar: más que un puesto y una distribución

objetivos comunes. Esta colaboración, en algún momento, debería ocurrir y debe partir en conseguir tres objetivos evidentes para crear conjuntamente una estrategia. (Esto si se está llevando a cabo en la región de Ámsterdam en donde se ha creado una plataforma para empresas e inmuebles de oficinas).

En primero de los tres objetivos es disminuir la oferta de oficinas. Este enfoque debe crear oportunidades de nuevas construcciones al mismo tiempo que se debe controlar que la oferta de oficinas no siga creciendo independiente de la demanda. Esto es factible mediante una planificación de capacidad en fases y también relacionando las nuevas construcciones con derribos de oficinas existentes y la creación de nuevos destinos de oficinas.

El segundo objetivo es crear oportunidades para volver a desarrollar las ubicaciones existentes de edificios de oficinas. Para ello, es imprescindible nuevas e inteligentes disposiciones financieras, como el "*tax increment financing*", Un instrumento que se está usando mucho en los Estados Unidos de América. También es factible que estos desarrollos llevado a cabo por iniciativa de los propietarios de los inmuebles de oficinas. En Alemania y en otros países el instrumento que se usa para estos fines es la consolidación del suelo urbano.

Y como objetivo final, la estrategia común de los edificios de oficinas se debe orientar en las ubicaciones existentes. En esas ubicaciones es importante mantener la calidad y si es posible aumentarla. Esto es posible mediante gestión de aparcamientos, asociaciones de propietarios y ampliar los destinos de algunas ubicaciones (suelos). Queda dicho que los aspectos de accesibilidad mediante varios medios debe ser impulsado por los ayuntamientos y proveer espacios e instalaciones recreativas en los alrededores.

ERIFM

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