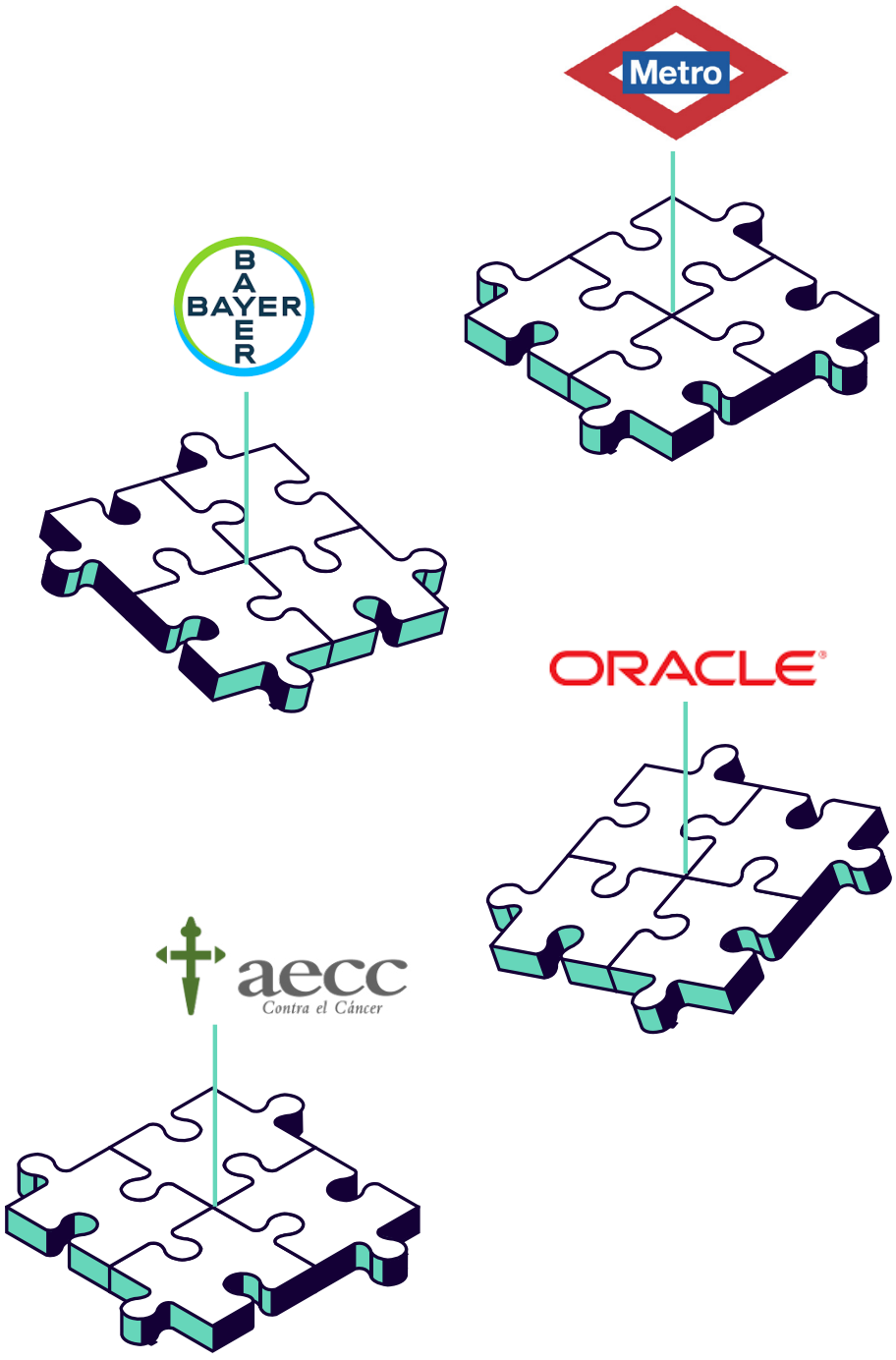
Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial

Business cases



IESE Business School
University of Navarra

savills AGUIRRE NEWMAN

Business case #1

Metro de Madrid

Contexto y datos de inicio

Sector:	Transportes. Empresa pública.
Origen:	Madrid, 1919. Empresa centenaria.
Número de empleados:	979 en oficina (4.000 en total).
Superficie operativa:	12.000 m^2.
Ubicación inicial:	Cuatro sedes en distintas localizaciones de Madrid.
Ubicación final:	Sede única corporativa en Avenida de Asturias (Madrid).
Año del proyecto:	2018
Motivación del proyecto:	Unificación de todos sus recintos o sedes en Madrid para pasar a ocupar una única sede, de nueva planta y obra de arquitectura singular. Adopción de nuevas formas de trabajo y modelo de oficina basado en la optimización, la eficiencia, la colaboración, la comunicación, el valor añadido y la sostenibilidad. Aumento del nivel de autonomía de sus empleados, reforzando su alto sentimiento de pertenencia a la organización.

Análisis cualitativo

Acciones realizadas

- 12 entrevistas a miembros de la alta dirección.
- Workshops con 14 mandos intermedios.
- Cuestionario online enviado a 890 personas (45% IP).

Conclusiones fundamentales

- Necesidad de poner en valor la cercanía, la comunicación y la colaboración.
- Eliminación de silos departamentales.
- Necesidad de impulsar un cambio cultural.
- Gran compromiso con los valores de la compañía y alto orgullo de pertenencia.
- Coherencia en el mensaje: un espacio de trabajo que les represente.
- Aspiración a un espacio abierto, transparente y diverso, que refleje una organización horizontal. Austero, pero vibrante y dinámico.
- Apuesta por la innovación y la tecnología.
- Migración a oficina digital y sin papel. Un espacio que ofrezca bienestar y salud a los empleados.
- Traslado de la experiencia de usuario, positiva, eficaz e innovadora, a la experiencia de empleado.

Análisis cuantitativo

Acciones realizadas

- Auditoría del espacio actual en sus cuatro sedes.
- Comparativa con *benchmarking*, servicios.
- Estudio de ocupación (24 mediciones).

Conclusiones fundamentales

- Ratio de ocupación 10,8 m2/PT , por debajo de mejores prácticas y situaciones desiguales entre recintos.
- Superficie de despachos: 12,5%, aumentando en 5,5% el dato de tendencia. Ocupación de los mismos al 74%. 65% de las veces ocupado por más de una persona y 38% de despachos ocupados con la puerta abierta.
- Superficie de salas de reuniones: 6,8%, frente al 11% del dato de tendencia. 30% de ocupación media y siempre por debajo de su capacidad. Pocas salas, dimensionadas y ubicadas de manera ineficaz.
- 0% de áreas de colaboración y reunión informal.
- 0% de áreas de valor añadido, salvo puntos de café, que registran una ocupación del 71%.
- El almacenamiento y los niveles de papel por persona multiplican por seis la media del sector servicios.

Modelo aprobado

Datos clave

- De 102 despachos a 13 (reducción de un 87%).
- Resto de puestos en área abierta (tamaño normalizado y mayor eficiencia).
- Puestos en área abierta no asignados y política de mesas limpias.
- Corrección del ratio de ocupación hasta 11,6 m2/PT, acercándose a la tendencia.
- 10% de la superficie para salas de reuniones, ofreciendo variedad de formatos y capacidades.
- 1 área de colaboración/reunión informal por cada 20 personas.
- 1 espacio de privacidad/concentración por cada 30 personas.
- Work coffee e inclusión de espacios de valor añadido.
- Oficina sin papel.

Entrevista a Teresa Sancho

Responsable de Comunicación Interna, Metro de Madrid

¿Cómo surge la necesidad de actualizar el espacio de trabajo para Metro de Madrid?

La idea del proyecto nace a partir de una necesidad práctica de que nuestras múltiples oficinas se habían quedado pequeñas y obsoletas. Además, surgió una oportunidad inmobiliaria para construir una nueva sede. Para tener en cuenta la dimensión, de los cerca de 7.000 empleados que tiene Metro de Madrid, 2.000 están en oficinas, repartidos en hasta 7 ubicaciones, lejos incluso unas de otras. Todo ello conllevaba formas de trabajo poco operativas, mucho trabajo en silos, falta de digitalización, exceso de burocracia y culturas distintas, según las sedes. Entonces, el proyecto surgió de la oportunidad de construir una nueva sede, con el objetivo de unificar, centralizar a la plantilla y reducir costes.

¿Cómo ha afectado el contexto de la pandemia a vuestra forma de trabajar y qué cambios ha supuesto, si lo ha hecho, en la concepción de vuestro nuevo espacio de trabajo? ¿Qué cosas han cambiado respecto a antes de la COVID-19 en lo que a las oficinas se refiere?

El proyecto ha evolucionado y cambiado de forma radical, convirtiéndose para nosotros en una oportunidad de oro para redefinir no solo los espacios y el entorno físico, sino también para cambiar el modelo y las formas de trabajar de la organización, para modificar

“Metro de Madrid vio el cielo abierto cuando se planteó el proyecto de una nueva sede donde estar todos juntos y trabajar de otra manera”

la cultura, ya que si bien es cierto que el entorno físico no es lo único que define la cultura de la empresa, sí contribuye a ella y forma parte de su día a día. En nuestro caso, esto estaba todavía más marcado que en otras empresas debido a nuestra antigüedad y tipología de empresa pública.

Por ejemplo, en muchas empresas, tener un despacho forma parte del estatus y la categoría profesional de un empleado, y en la nuestra esto está mucho más anclado en nuestra cultura. Por eso, en nuestro caso, prescindir de cientos de despachos y pasar a espacios abiertos, sin asignar y colaborativos, es más que un cambio estético o físico. Es mucho más profundo. Por eso para nosotros no es solo es un proyecto de oficinas —que también—, sino un proyecto de cambio de cultura, para lograr ser una empresa más horizontal y cercana, con más colaboración y comunicación. Una compañía que apuesta por la innovación, la tecnología y la sostenibilidad.

Estamos aprovechando el cambio físico y estético para hacer un cambio profundo de cultura de trabajo. ¡Es un reto enorme!

Qué significa la flexibilidad para una compañía como Metro de Madrid?

De nuevo, para nosotros la palabra flexibilidad forma parte de esta transformación cultural sin precedentes. La resistencia al cambio en nuestra organización, por nuestra idiosincrasia, es significativa.

Nuestra plantilla está formada por empleados con una antigüedad media de 30-35 años, una edad promedio de 48 y con un sistema de fichaje de entrada y salida, así como de pausas. Sin duda, a nosotros la COVID-19 nos ha servido como punto de partida para este cambio que debemos acometer; sin esta pandemia no lo hubiéramos conseguido tan rápido, no hubiéramos logrado crear las narrativas actuales sobre flexibilidad y cambio cultural.

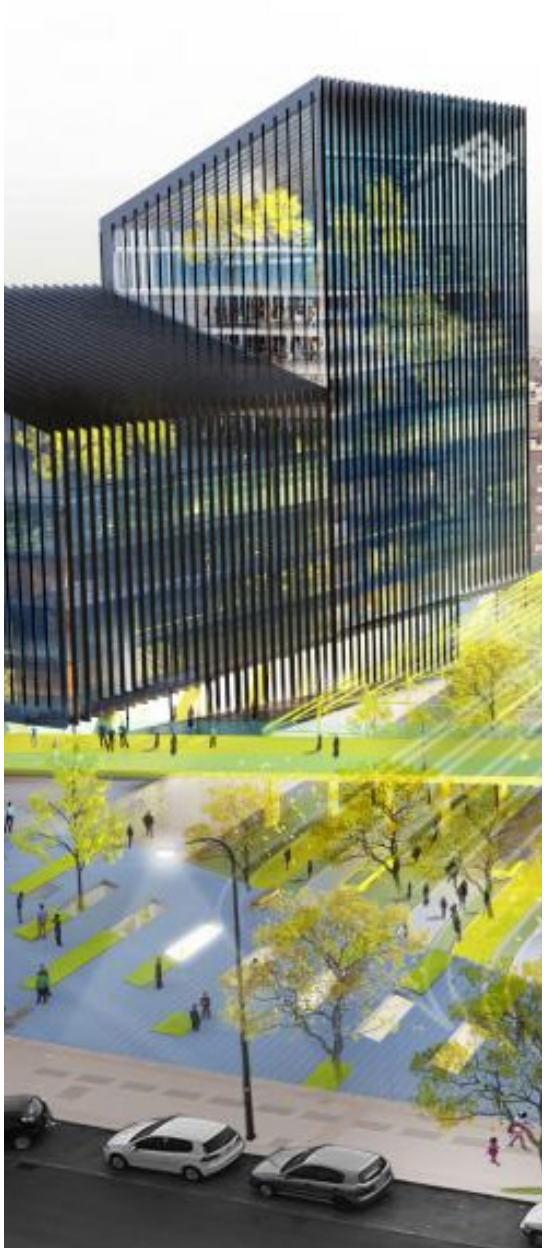
¿Cómo vislumbráis el futuro del trabajo presencial/remoto cuando tengamos un contexto de estabilidad sanitaria?

Creo que el cambio que hemos iniciado deberá consolidarse y que Metro tendrá que ir a un modelo híbrido sí o sí, que combine presencialidad necesaria con teletrabajo, según los distintos departamentos y responsabilidades. El nuevo edificio nos ayudará a este cambio gigante que debemos gestionar e impulsar.

¿Hay algo que hayas aprendido en tu proyecto de transformación de los espacios y en toda esta etapa que vivimos que te haya sorprendido y quieras transmitir a quienes nos van a leer?

La gestión de la parte emocional ha sido muy significativa durante la pandemia. También hemos aprendido lo importante que es implicar a las personas que van a verse afectadas por el cambio; al respecto, crear grupos de embajadores para hacer una difusión motivada y responsable del mismo es fundamental.

“Si no hubiera llegado la pandemia, el teletrabajo en Metro no hubiera tardado menos de 10 años en llegar”



Oracle

Contexto y datos de inicio

Sector:	Tecnológico. Multinacional.
Origen:	California (Estados Unidos), 1977.
Número de empleados:	850 en la sede de Madrid.
Superficie operativa actual:	8.500 m^2
Ubicación inicial:	Sede corporativa en el Parque Empresarial Tripark, en Las Rozas, a 19 kilómetros del centro de Madrid.
Ubicación final:	Paseo Castellana, 81 (centro de Madrid), ocupando las plantas 16 a 19 (3.055 m^2 de superficie operativa).
Año del proyecto:	2020
Motivación del proyecto:	Estrategia basada en los siguientes *drivers*: • *Customer centric:* reposicionar e impulsar el valor del negocio, estando cerca de los clientes y ofreciéndoles una imagen renovada, fresca, innovadora y un trato diferencial, en una posición más céntrica. • Nuevo modelo de trabajo basado en agilidad, flexibilidad, colaboración e innovación. • Desarrollo de un fuerte sentimiento de comunidad y orgullo de pertenencia, con la idea de que una mejor experiencia de empleado se traduce en una mejor experiencia de cliente.

Proceso de gestión del cambio (en curso)

Acciones realizadas

- 8 entrevistas a *top management*.
- 1 workshop con 19 personas.
- Cuestionario online a 850 personas (49% IP).
- Acciones con grupo de embajadores (*kick off, workshops*, sesiones específicas…).
- Visitas *mock-up* a la obra.
- Concurso del *naming/logo/claim*.
- Concurso de nombres de espacios reservables.
- Comunicación periódica (*mailings, site, slack*).
- *Community site* específico.
- *Townhall / all hands meeting.*
- Vídeo con mensajes clave.
- Despedida de la antigua oficina.
- Avance semanal de la obra en fotos.
- Sesiones formativas.
- Guía del usuario.
- *Welcome pack*.
- *Help desk*.
- Encuesta posocupación.

Modelo aprobado

Datos clave

- De 11 despachos a 0 (modelo open-space para todos).
- 260 puestos operativos de trabajo para 800 personas (ratio de flexibilidad superior al 65%).
- Hub de clientes en planta específica, para invitarlos a trabajar con ellos.
- 11% de espacios de colaboración informal en abierto.
- 5,5% de superficie de salas de reuniones cerradas, ofreciendo variedad de formatos y capacidades.
- 3% de espacios de concentración y privacidad.
- 5,2% de espacios específicos para recibir y atender clientes (efecto WOW).
- 7% espacios de valor añadido (work coffee, espacios de innovación y aprendizaje).
- Oficina sin papel y política de mesas limpias.
- Modelo pionero e innovador apoyado en la flexibilidad, el trabajo por objetivos y la confianza en la madurez de la organización.

Entrevista a Albert Triola

Country Leader, Oracle Spain

Cuéntanos, por favor, cómo surge la necesidad de actualizar el espacio de trabajo para Oracle.

El proyecto es anterior a la crisis de la COVID-19. Surgió de la necesidad de resituar la sede, que estaba a las afueras de Madrid, en una ubicación más céntrica para estar más cerca de los clientes y socios. A partir de ahí, identificamos el proyecto de actualización del espacio de trabajo enfocándolo como uno colaborativo, es decir, no solo como un espacio físico para los empleados, sino como un entorno y lugar de encuentro también para todos nuestros *stakeholders*.

Hicimos una apuesta potente por la flexibilidad, implantando un 40% de los puestos de trabajo y dejando que la mayor parte del espacio disponible estuviera ocupado por áreas que fomentan el encuentro, la colaboración, el aprendizaje, la atención diferencial a clientes y el valor añadido. En este sentido, el proyecto se planteó también como una oportunidad para lograr dos objetivos: por un lado, hacia dentro, que la sede fuese, para los empleados, un lugar ilusionante; y, por otro, hacia fuera, que se percibiera como un lugar flexible y atractivo para toda nuestra red de clientes y colaboradores.

¿Qué cosas han cambiado respecto a antes de la COVID-19 en lo que a las oficinas se refiere?

Para nosotros, la pandemia y la reflexión que ha derivado después sobre los espacios de trabajo ha supuesto una especie de *double check* o confirmación del modelo por el que habíamos apostado en la nueva sede. La crisis de la COVID-19 ha confirmado que, en nuestro caso, el modelo por el que ya veníamos apostando, de gestión y trabajo por objetivos, híbrido y familiarizado con la flexibilidad, era el correcto.

A nivel de liderazgo, ya hace años que trabajamos definiendo objetivos *smart* que bajan en cascada y se van adaptando a cada nivel de la organización, con la ayuda de procesos

y tecnología adecuados. Se revisan de forma trimestral y semestral, permitiendo un modelo de gestión de equipos flexible y muy abierto a trabajar desde cualquier lugar. En este sentido, la pandemia ha acelerado y consolidado esta cultura de trabajo y ha supuesto un cambio, pero sin disrupción, que ha convertido todavía en más relevante el trabajar y conseguir los objetivos, y no el ir o no a la oficina.

De hecho, a nivel personal la palabra *oficina* no me gusta, ya que, en realidad deberíamos enfocar la presencialidad en el trabajo desde la perspectiva de un club, el club Oracle, en el que los empleados, los directivos y todos nuestros clientes y socios se encuentran. La conversación informal o estructurada, los pasillos, el café… tienen un valor. Hay que romper la idea de ir a la oficina como una obligación, con el concepto de presencialismo.

> **“En un proyecto como el nuestro, lo que ha hecho la COVID-19 no ha sido sino más que reforzarlo”**

“Hay que generar una cultura sólida de compromiso y confianza, que no significa estar conectados 24/7”

Para mí el debate de fondo no es "oficinas sí, oficinas no", sino cómo crear compañías eficientes en las que lo relevante no es la oficina, ni el horario, ni el inicio o el fin de la jornada, sino ser eficientes de acuerdo con los objetivos marcados.

También es cierto que, en nuestro caso, las tecnologías y las herramientas ya estaban disponibles, es decir, ya eran válidas para la flexibilidad que la COVID-19 ha traído y para la que ya habíamos replanteado nuestras oficinas y espacios de trabajo. Así que nos ha confirmado que íbamos en la dirección correcta.

¿Cómo crear una cultura que fomente este modelo híbrido?

Yo creo que los líderes son los que pueden generar esta cultura. Cuando el líder de la organización define y comunica los grandes objetivos de esta, ya la orienta y define prioridades. Todo ello va conformando la cultura. Los managers deben entender cómo gestionar a sus equipos por objetivos y con esa visión. Hay que dar confianza a los *managers*, huir del *micromanagement*, alejarse de las revisiones regulares, fomentar una cultura de compromiso y confianza, y no de estar encima de tus equipos ni permitir que estén 24/7 conectados.

La palabra *oficina* evoca un concepto arcaico, poco flexible y jerárquico. Las empresas tenemos un reto diferente; de ahí que nuestros espacios corporativos deban ayudar a generar modelos y culturas de trabajo basados en la confianza y la flexibilidad, ligados a la eficiencia que las herramientas y la tecnología también permiten hoy en día. Si hablamos de los perfiles más juniors de nuestra compañía, es posible implantar esta cultura de compromiso y flexibilidad con transparencia y cercanía, mediante un buen liderazgo de *middle-management*, evaluando y enseñando lo que hay que mejorar.

Nosotros estamos convencidos de que esta cultura aporta valor, ayuda a ser mucho más competitivos y se inserta mejor en el entorno en que vivimos, donde la tecnología y lo virtual deben encontrarse con el entorno físico.

¿Hay algo que hayas aprendido del proyecto de transformación de los espacios y en toda esta etapa que vivimos que te haya sorprendido y quieras transmitir a quienes nos van a leer?

Sí, hay un aprendizaje muy importante: que se debe liderar con el ejemplo y se tiene que implicar a los empleados para que formen parte y sean actores de ese cambio. También que hay que gestionar la transición del cambio.

Business case #3

Bayer

Contexto y datos de inicio

Sector:	Industria farmacéutica. Multinacional.
Origen:	Alemania, 1863.
Número de empleados:	477.
Superficie operativa:	9.800 m^2.
Ubicación:	Sant Joan Despí (Barcelona).
Año del proyecto:	2017-2021.
Motivación del proyecto:	Directrices globales que han implantado el proyecto e iniciativa WORKLIFE en otros países alrededor del mundo (Chile, China…) y aplican ahora en la sede de Barcelona. WORKLIFE es un proyecto cuya implementación durará tres años y que se apoya en la flexibilidad del espacio de trabajo para hacer de catalizador de un cambio cultural. Algunos de sus objetivos son: • Promover una atmósfera de trabajo basada en la confianza. • Fomentar la comunicación entre áreas de negocio. • Eliminar silos e incrementar la flexibilidad. • Motivar la cocreación, creatividad, innovación y eficiencia de los procesos.

Análisis cualitativo

Acciones realizadas	Conclusiones fundamentales
• 7 entrevistas grupales a 22 personas de todos los niveles. • 23 entrevistas individuales a *top management*. • 4 *workshops* con 75 personas. • Cuestionario *online* a 477 personas (51% IP).	• Las oficinas actuales de Bayer son encorsetadas, jerárquicas y formales. • Predomina un modo de trabajo muy individual. • Valores importantes para Bayer, como la confianza, no se perciben en el espacio de trabajo. • Detección de una especial falta de espacios para reunirse de manera informal en la oficina. • Se sienten preparados para asumir políticas de flexibilidad, pero la cultura de la compañía no las fomenta lo suficiente. • Desearían un espacio con más presencia de elementos naturales y cercano a una visión sostenible. • Identifican la necesidad de espacios de concentración dentro de la oficina. • Necesidad de apoyo de la tecnología para facilitar procesos y la forma de trabajar, en un ambiente innovador y ágil.

Análisis cuantitativo

Acciones realizadas

- Auditoría del espacio actual en siete plantas.
- Estudio de ocupación (300 mediciones en 10 días laborables).
- Comparativa con *benchmarking*, servicios.

Conclusiones fundamentales

- Ratio de ocupación 16,3 m^2/PT, 4 puntos por encima de las mejores prácticas y enviando un mensaje alarmante, lejos de la eficiencia y la optimización.
- Superficie de despachos: 36%, multiplicando por 4,5 el dato de la tendencia. Una presencia tan elevada de despachos desvirtúa el ratio de ocupación. Existen diferentes tamaños y formatos de despachos, provocando una relación directa entre el estatus y el progreso de la carrera profesional de los miembros de la compañía.
- Superficie de salas de reuniones: 14%, frente al 11% del dato de tendencia. La mayoría son muy grandes. Se ocupan el 94% de las veces, pero no así los espacios de reunión dentro de los despachos, resultando redundantes y ocupándose solo el 34% de las veces. Eficiencia del sistema de reservas inferior al 50%.
- 0% de áreas de colaboración y reunión informal.
- 2,5% de áreas de valor añadido, siendo exclusivas de áreas de cocina o espacios tipo *vending*-café.

Modelo aprobado

Datos clave

- De 106 despachos a 0 (modelo *open-space* para todos).
- De un 40% a un 83% de superficie destinada a espacios en abierto (trabajo individual, colaboración, innovación, interacción).
- De dos tipos diferentes de salas de reunión a ocho tipos de espacios distintos para reunirse, que permiten formatos y dinámicas de reunión diversos.
- Reducción a la mitad de la superficie dedicada a archivo y almacenamiento de papel.
- De 0 espacios de concentración a casi 500 m2 dedicados a este uso en el global de la implantación.
- Inclusión de espacios saludables y de interacción social.
- Lo que comenzó siendo un proyecto que abarcaba las siete plantas de su edificio en propiedad, se transformó en una implantación de cinco plantas, en defensa de un modelo flexible y más eficiente, y tras la etapa COVID-19 se ha transformado en un espacio corporativo de tres plantas, con una planta adicional destinada a *coworking*, y el resto serán rentabilizadas y alquiladas a un tercero.

Entrevista a Jordi Llargués

Strategic Facility Manager
Bayer Barcelona

¿Cómo surge la necesidad de actualizar el espacio de trabajo para Bayer?

Empezamos el proyecto en el 2017, con un enfoque técnico-económico por la necesidad de renovación del edificio, obligados por una ineludible actualización y disposición de maquinaria que hacía que tuviéramos unos costes orgánicos elevados.

Lo que inicialmente se planteó como un discurso de costes fue evolucionando hasta la actual narrativa de transformación, superando resistencias culturales y de gestión del cambio. Buscamos que el espacio apuntase hacia nuestros valores de flexibilidad, eficiencia, innovación y apuesta por la creatividad. El proyecto también se ha dado en medio de una fusión con otra parte de la empresa, de modo que ambas dimensiones han tenido que amoldarse y cocrearse. Ello supone retos interesantes.

El proyecto comenzó buscando crear espacios eficientes desde el punto de vista operativo, de modo que a la vez fuesen rentables y eficientes en costes. Ahora ha evolucionado hasta entender el espacio como un catalizador estratégico, que apunta a crear valores y cultura. Ya no es solo un proyecto de arquitectura o interiorismo, sino de cambio en las formas de gestión y liderazgo.

¿Cómo ha afectado el contexto de la pandemia a vuestra forma de trabajar y qué cambios ha supuesto, si lo ha hecho, en la concepción de vuestro nuevo espacio de trabajo? ¿Qué cosas han cambiado respecto a antes de la COVID-19 en lo que a las oficinas se refiere?

Para nosotros, la COVID-19 ha supuesto seguir evolucionando el modelo y planteamiento inicial. Nos hemos hecho todavía más flexibles para adaptar el proceso de transformación de nuestros espacios de trabajo. Queremos que nuestra sede en Barcelona refleje lo que hemos aprendido de un momento como el actual, con todos los cambios generados a raíz de la pandemia, tanto a nivel de nuestros empleados como también a nivel regulatorio con la nueva ley. Ello nos ha llevado a evolucionar el modelo aprobado y seguir ajustándolo todavía más.

En la Ciudad Condal hemos ocupado históricamente una sede corporativa en Sant Joan Despí, de 9.800 m2 en 7 plantas, y con un total de 477 empleados al inicio del proyecto, en el 2017. De la aproximación inicial de ocupar cinco de nuestras siete plantas, finalmente ocuparemos tres, rentabilizando el resto para otros inquilinos y habilitando alguna como espacio de *coworking*.

¿Qué significa la flexibilidad para una compañía como Bayer?

La flexibilidad ya estaba incorporada como un valor dentro de nuestra cultura corporativa. En la actualidad, ello se ve reforzado. La forma en que hemos establecido las distintas categorías y formatos de trabajo en función del mix, así como la combinación de presencialidad y trabajo remoto así lo reflejan. Hay distintos niveles de hibridación, que abarcan desde un concepto *home office*, con 4-5 días a la semana en casa (un 30-35% de sus empleados); un concepto flexible donde estiman que estarán 2,5 días a la semana en casa (un 60% de sus empleados) y el resto en la oficina; y un concepto *full office*, donde estarán 4-5 días a la semana en la oficina (un 5-10% de sus empleados). Ello, como es lógico, debe ir acompañado de compensaciones y ajustes contractuales, así como de las condiciones adecuadas para trabajar en cada sitio y, por supuesto, esto se adapta a cada puesto, perfil y responsabilidad,

“El espacio se ha entendido, por fin, como un catalizador de muchas otras cosas”

“Apostar por un modelo flexible es apostar por el empoderamiento de los empleados, con la responsabilidad y el compromiso que también conlleva”

y aquí los sindicatos y los comités de empresas tienen un papel importante.

La flexibilidad nos abre puertas y nuevas oportunidades también en la atracción de nuevo talento.

¿Cómo crear una cultura de flexibilidad?

Antes de la COVID-19, teníamos una estrategia de *work-balance* que ahora hemos renombrado como *smart-working*, para introducir aspectos nuevos que hemos aprendido y valorado a raíz de la pandemia.

Ya nadie discute que no haya sitios preasignados, ya que el discurso no va de sitios o espacios para los directivos y sus equipos, sino de responsabilidad y empoderamiento de los empleados, para que trabajen de forma autónoma y asíncrona, incluso en horarios, con respecto a sus responsables. Es un discurso que ha pasado a ser de confianza y ya no de *micromanagement*. Incluso la flexibilidad horaria ha permitido que también cada vez más empleados PUEDAN participar en proyectos transversales con otros equipos en otros países. Es como si el *management* perdiera peso desde el punto de vista del control y adquiriese una dimensión de liderazgo real y de confianza, y responsabilidad.

Hemos digitalizado el puesto de trabajo a todos los niveles: desde la *app* para reservar nuestros espacios hasta las herramientas y tecnologías que permiten el trabajo en remoto. Y esto tampoco son perfiles, son formas y culturas de trabajo. El espacio de la oficina se enfoca en este sentido más como un punto de encuentro que como una obligación presencial.

¿Hay algo que hayas aprendido en tu proyecto de transformación de los espacios y en toda esta etapa que vivimos que te haya sorprendido y quieras transmitir a quienes nos van a leer?

Nuestro proyecto piloto se está extrapolando a otras sedes, en otros países, y hemos aprendido mucho. Una de las lecciones importantes ha sido la adaptación y la flexibilidad. Otra ha sido la gestión de todas las partes implicadas en los procesos de cambio. La trascendencia de ver cómo en la transformación de espacios siempre surgen las mismas inquietudes humanas, la necesidad, a veces, de aproximarse y explicar los cambios, y las transformaciones no solo desde un punto de vista operativo, sino también psicológico y emocional, han sido todo un baño de realidad.

AECC

Contexto y datos de inicio

Sector:	Asociación sin ánimo de lucro, destinada a la lucha contra el cáncer.
Origen:	España, 1953.
Número de empleados:	126.
Superficie operativa:	12.000 m^2.
Ubicación inicial:	C/ Amador de los Ríos, 5; y Fortuny, 3 (Madrid).
Ubicación final:	C/ Teniente Coronel Noreña, 30 (Madrid).
Año del proyecto:	2018.
Motivación del proyecto:	La antigua sede de la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) era un edificio donado por un particular, que, con el paso de los años, se había quedado pequeño, por una parte, y obsoleto en instalaciones, por otra, para poder ofrecer lo que la entidad quiere representar en su misión, como espacio cercano, acogedor, transparente, que inspire confianza y que represente la casa común para todas las personas de las delegaciones de toda España que viajan a la sede central con mucha frecuencia. Con la cercanía y austeridad como motores del proyecto, decidieron buscar una nueva sede, en un edificio de corte industrial que se rehabilitó por completo, donde poder hacer visible la importancia del trabajo que su personal lleva a cabo con los pacientes de cáncer y sus familias.

Análisis cualitativo

Acciones realizadas

- Cinco entrevistas estratégicas a *top management*.
- Encuesta *online* lanzada a 121 personas (74% IP).

Conclusiones fundamentales

- Las sedes provinciales ya han acometido una transformación de sus espacios, para mostrarse más amables, abiertos, cercanos y transparentes. El mismo espíritu debe respirarse en la sede central.
- El espacio de trabajo debe ser un lugar que represente los valores de la AECC (el actual dista mucho) y adonde a la gente le apetezca venir a trabajar.
- Debe transmitir serenidad y mucha transparencia.
- Todos juntos en un solo edificio. La casa común de los que vengan. Un espacio concebido en abierto y que ayude a sentir que somos equipo y trabajamos como tal.
- Un espacio cálido y amable. La asociación lleva 65 años luchando contra el cáncer y no debe parecer una *startup*.
- Apuesta por la tecnología, la innovación, las nuevas metodologías y la sostenibilidad. Mensaje coherente y de futuro.

Análisis cuantitativo

Acciones realizadas

- Auditoría del espacio actual en dos edificios.
- Comparativa con *benchmarking*, servicios.
- Estudio de ocupación con seis mediciones.

Conclusiones fundamentales

- Ratio de ocupación de 10,2 m^2/PT, que se traduce en incomodidades y falta de espacio.
- Superficie de despachos: 12%, duplicando el dato de tendencia. Despachos de tamaños desiguales y desproporcionados. El edificio plantea muchas limitaciones para una distribución eficaz.
- Superficie de salas de reuniones: 8%, minorando el dato del 14% de la tendencia. La mayoría son grandes y no están bien equipadas. Casi todas las reuniones son de 2-3 personas, y esto no está resuelto.
- 0% de áreas de colaboración y reunión informal. Mobiliario reutilizado y muy grande, que no ayuda a la eficiencia. Espacio ruidoso y oscuro, lleno de armarios y con excesiva presencia de papel y documentación.
- 8% de áreas de valor añadido, llamando la atención un espacio de auditorio que está casi siempre vacío y se alquila a terceros.

Modelo aprobado

Datos clave

- Espacio para 190 puestos y reducción de despachos en un 75%, manteniendo los mínimos a efectos de representatividad.
- 6,2% de espacios de colaboración, antes inexistentes.
- 11,6% de espacio destinado a sala de reuniones, aumentando el dato de partida y dando prioridad a las salas de pequeño tamaño, que se ajustan mejor a las necesidades de los usuarios.
- 6,5% de espacios de valor añadido, para acogida de visitantes de delegaciones y espacios de socialización, interacción e innovación.
- Inclusión de espacios para el aprendizaje, la formación y compartir conocimiento, tan importante en la labor divulgativa de la asociación.
- Reducción drástica del papel y el almacenamiento, y apuesta por la sostenibilidad.
- Un espacio más en línea con los valores y el mensaje de la AECC, aportando coherencia a la labor de las sedes provinciales y apostando por una imagen sencilla, transparente, cercana y renovada.

Entrevista a Noema Paniagua

Directora general, AECC

¿Cómo surge la necesidad de actualizar el espacio de trabajo para la AECC?

El cambio de espacio de trabajo surge a partir de la revisión de uno de nuestros objetivos fundacionales: el trato al paciente. El cambio del concepto de atención al paciente basado en una visión integral y multidisciplinar nos lleva a replantearnos también nuestros espacios de trabajo para hacerlos más cercanos y, en consecuencia, a revisar también nuestras formas de trabajar.

A ello se añade la necesidad de buscar un espacio corporativo más grande que permitiera dar cabida al crecimiento de la plantilla en los últimos años. La asociación ha triplicado su actividad y sus ingresos en los últimos cuatro años, y ello también requería un nuevo espacio de oficinas.

En nuestro caso, además, la reputación y la imagen han condicionado y definido este proceso de cambio de espacio de trabajo, ya que para nosotros es muy importante que haya coherencia entre nuestras oficinas y nuestra voluntad de cercanía con nuestros pacientes y toda nuestra red de colaboradores, que abarca desde los empleados hasta los médicos, pasando por los centros, toda la red sanitaria, pacientes y voluntarios.

¿Cómo ha afectado el contexto de la pandemia a vuestra forma de trabajar y qué cambios ha supuesto, si lo ha hecho, en la concepción de vuestro nuevo espacio de trabajo? ¿Qué cosas han cambiado respecto a antes de la COVID-19 en lo que a las oficinas se refiere?

Con anterioridad a la pandemia, habíamos hecho una apuesta importante por la digitalización y ello nos ha ayudado mucho durante esta etapa. Ahora bien, es cierto que hay una parte muy relevante de nuestro contenido de trabajo que es difícil realizar en un formato digital.

La COVID-19 también nos ha servido para ver que, quizá, el diseño inicial de nuestros espacios de trabajo requería una pequeña revisión, ya que muchos de los espacios abiertos que habíamos planteado en un inicio, enfocados como espacios de colaboración y cercanía, están infrautilizados. Es verdad que los protocolos sanitarios actuales marcan mucho en este sentido, pero incluso cuando la situación se normalice, la dinámica de grupos más reducidos y pequeños creo que seguirá siendo importante y no siempre los espacios abiertos grandes van alineados para según qué reuniones o proyectos.

Por otra parte, la pandemia nos abre nuevas oportunidades para replantear cómo hacíamos ciertas cosas, como, por ejemplo, nuestra presencia en la calle, nuestro numeroso colectivo de voluntarios (que asciende a más de 30.000) y las distintas campañas de prevención o difusión pueden plantearse de otras formas, y, si bien es cierto que la digitalización abre puertas, también requiere mucha formación y preparación para nuestro perfil de voluntario.

¿Qué significa la flexibilidad para una entidad como la AECC?

En la asociación no teníamos políticas de flexibilidad y, de hecho, no la tenemos todavía definida formalmente. Lo que hemos hecho es crear protocolos para adaptarnos a la pandemia, pero no hemos fijado todavía una política clara en este sentido. Nos parece más oportuno esperar a que la situación se normalice más y entonces plantearemos la flexibilidad en el formato adecuado y que mejor se adapte a nuestra forma de trabajar.

Sabemos que la flexibilidad ha venido para quedarse y que lo que ya hemos aprendido de trabajo en remoto y de inversiones en tecnología son el futuro. Sin embargo, en nuestro caso, uno

“Teletrabajar nos da concreción, eficacia, optimización…, pero falta toda la parte humana”

nuestros retos será encontrar el equilibrio entre lo presencial y lo digital teniendo en cuenta nuestra actividad; nuestra prioridad por atender a los pacientes en todas sus dimensiones. Tendremos que calibrar bien qué tiene sentido extrapolar al ámbito digital y qué no. Hay cosas físicas como tomar un café, el contacto humano, las conversaciones o el sentido de pertenencia y de unidad cuyo valor intangible es difícil de compensar y trasladar al formato virtual. Para nosotros es muy importante el sentido de pertenencia, de vinculación con nuestra organización, y ello se logra también gracias a los espacios físicos, al ambiente, a la colaboración y la cercanía que se da en un entorno.

¿Crees que existe un determinado prototipo o perfil de empleado para este modelo híbrido de trabajo? ¿Y de líder? ¿Qué características tienen?

Esta pregunta es difícil de responder en nuestro caso, ya que tenemos muchos perfiles; tal como he comentado antes, nuestra red de colaboradores es muy amplia. A los cerca de 1.100 empleados tenemos que añadir nuestros más de 30.000 voluntarios, con una media de edad de 60 años, pacientes, médicos… Lo que sí considero importante es aprender a liderar de una forma diferente en un contexto de mayor flexibilidad y que la confianza lleve también consigo la responsabilidad. Para ello debemos formarnos nosotros mismos.

¿Hay algo que hayas aprendido en tu proyecto de transformación de los espacios y en toda esta etapa que vivimos que te haya sorprendido y quieras transmitir a los que nos van a leer?

Hemos aprendido muchas cosas y, quizá, la primera es lo difícil que resulta compensar lo informal, la cercanía y todo su valor en formatos remotos o virtuales. También hemos aprendido lo importante que es la cualificación y formación de nuestros colectivos para que la digitalización y su parte positiva desarrollen toda su relevancia en una organización como la nuestra. Por último, la comunicación interna ha sido, y está siendo, clave en todo este proceso de cambio y adaptación.

“Mantener la vinculación a una organización cuando todo deja de ser tangible es un aspecto que tenemos que cuidar”

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo

IESE Business School
University of Navarra

A Way to Learn. A Mark to Make. A World to Change.