

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

# Nuevas formas de organizar el trabajo

*"El futuro ya ha llegado. Sólo que no está uniformemente distribuido"*

William Gibson

## Sumario

¿Qué es? .....	1
Herramientas .....	3
El dato .....	4
Guía de Trabajo .....	4
La experiencia .....	5
Materiales .....	7
Bibliografía básica .....	7
Materiales en línea .....	7

## ¿Qué es?

- ü Bajo el término de **nuevas formas de organizar el trabajo** queremos reflexionar sobre los nuevos paradigmas de gestión organizativa que las TIC están haciendo posibles. Estos cambios apuntan a una revolución en el modelo de organización tradicional: el paso de la organización presencial a la **organización en red**.
- ü Hablamos de un concepto que va más allá de lo que se entendía como **teletrabajo**, ya que el teletrabajo sólo sería la desviación de una parte del trabajo hacia sistemas no presenciales. La **organización en red** o virtual, en cambio, respondería a los siguientes parámetros que ahora nos pueden parecer utópicos pero que en muchos casos ya se están gestando:

- § Contaría con **plantillas fijas muy reducidas** pero también con una red de experimentados colaboradores externos que operan de forma independiente
  - § Sería **elástica**, pudiendo contraerse y expandirse rápidamente en función de la demanda
  - § No dispondría de espacios fijos: el **concepto de oficina quedaría abolido** a favor de nuevos conceptos: incubadoras, puntos de *touchdown*, salas de reunión bajo demanda, oficinas virtuales, etc. Su sede podría cambiar de ciudad, o incluso de país, con total agilidad, sin costes de traslado (el papel sería cosa del pasado).
  - § Su inversión en *hardware* y espacio de archivo sería muy reducida. Un sistema de **cloud computing** (computación en nube) permitiría centralizar las operaciones que necesitaran más carga computacional. La organización sólo necesitaría simples terminales portátiles con un navegador.
  - § Se adecuaría a los cambios generacionales: la *Generación X* (nacida en los setenta) aún prefiere las relaciones cara a cara y presenciales. Pero la llamada *Generación Z* (nacida a partir de 1993) ha vivido siempre en un mundo plenamente integrado en Internet y es capaz de establecer relaciones interpersonales complejas en la red.
- ü La transición entre los dos modelos de organización no está exenta de **dudas y dificultades**:
- § Hay que introducir **métricas de calidad, de resultados y de eficiencia** en sustitución de las tradicionales horas de presencia en la oficina. Además, se plantea la cuestión de la supervisión del desempeño.
  - § Los **cambios legislativos** son más lentos que los tecnológicos. La legislación aún está basada en gran medida en la semana laboral fija. Surgen numerosas zonas de sombra legal en relación a cuestiones como las horas extras, la seguridad laboral, los fines de semana, derechos colectivos, etc.
  - § El trabajo autónomo y el teletrabajo pueden **producir casos de aislamiento social**, dificultades para desconectar y separar la vida profesional de la personal o la percepción de unas posibilidades de carrera menores que con los profesionales presenciales.

## Herramientas

- ü **Nuevas relaciones contractuales:** surgen nuevos perfiles a la carta marcados por la fluidez. Es el caso de la figura de los *interim managers* o gestores de transición. Se trata de ejecutivos con una sólida experiencia contratados sólo durante unos meses para resolver necesidades urgentes como salidas a Bolsa, compras o reestructuraciones organizativas.
- ü **Auto-empleo:** los *freelancers* están en ascenso, sobre todo en sectores donde sus servicios encajan especialmente bien: publicidad, diseño, educación, comunicación, asesoramiento profesional, etc. En ocasiones, como en el mundo de la programación, el auto-empleo responde a las necesidades de *outsourcing* de las organizaciones. Muchos portales de Internet ya los ponen en contacto con clientes potenciales. Algunos, como [odesk.com](http://odesk.com), llegan al punto de monitorizar el trabajo de los proveedores haciendo capturas de la pantalla de sus ordenadores.
- ü **Cloud computing:** es una forma de computación basada en Internet (la nube es una metáfora de Internet) en la que el software y la información se ofrecen a la carta como servicios compartidos. La organización no precisa de una alta inversión en mantenimiento técnico porque el grueso de la computación y el procesamiento de la información está alojado en los ordenadores de los proveedores del servicio a los que se accede mediante simples terminales. Una de sus ventajas, además de la **reducción de costes**, es su carácter **escalable** (se adapta a los picos de actividad) y la reducción de necesidades de espacio. Un posible riesgo es la cuestión de la **seguridad**. Según el presidente de *IBM España*, en nuestro estado el *cloud computing* ya mueve 1.870 millones de euros anuales. La vertiente de programario del *cloud computing* también es conocida como *Software como Servicio* (SaaS en sus siglas inglesas).
- ü **Nuevos usos de los espacios**
  - § **Oficina Virtual:** servicios de atención personalizada al cliente (teléfono, recepción, cartas) contratados a un proveedor de servicios. Cuando hay una reunión presencial, se alquilan las oficinas y salas de reunión **bajo demanda**. El líder mundial en este tipo de servicios es [regus.com](http://regus.com).
  - § **Espacios compartidos y flexibles:** los escritorios no tienen un propietario fijo, su uso es multifuncional. Su colocación se reordena en función de los proyectos, por áreas de proximidad.
  - § **Coworking:** lugar de trabajo compartido para profesionales de sectores diferentes, en su mayoría *freelancers*, que no pertenecen a la misma organización pero quieren disfrutar de la interacción personal que un espacio de trabajo proporciona. En nuestro país hay iniciativas como [Garage30](http://Garage30) o [Enmedio](http://Enmedio).

## ü Nuevos espacios:

- § **Incubadora:** espacio usado por una organización de nueva creación para desarrollarse intensivamente en un corto periodo de tiempo. En ocasiones, son proveídos por inversores en sectores de riesgo para dar el primer empujón a proyectos innovadores en sectores como el tecnológico.
- § **Touchdowns:** oficinas de uso rotativo en diferentes lugares del mundo donde un colaborador de una organización puede pasar a trabajar durante un periodo corto, normalmente en tránsito hacia algún otro lugar o para cerrar un acuerdo urgente. Un concepto similar es entender la oficina como una estación de servicio: se visita cuando es necesario y por poco tiempo.
- § **Espacios de interacción informal (Lounge):** han adquirido preeminencia últimamente, dejando de ser sólo una sala de espera o de recepción para pasar a ser un lugar de interacción entre trabajadores de distintas áreas que fomenta la innovación.

## El dato

Según un estudio de la consultora *Accenture*, reseñado por el *New York Times*, hasta el 43% de las organizaciones españolas trabajan en sectores susceptibles de beneficiarse de una transición al *cloud computing*. Pero la adopción es lenta por las dificultades regulatorias en el manejo de información de los clientes y por la aversión al cambio de muchas organizaciones.

## Guía de Trabajo

LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZAR EL TRABAJO		
	ORGANIZACIÓN PRESENCIAL	ORGANIZACIÓN EN RED
ESPACIO EMBLEMÁTICO	La oficina	La nube (Internet)
LUGAR DE TRABAJO	1 mesa x trabajador	Mesas multiusuario

SEDE FÍSICA	Edificio en propiedad	Espacios a la carta
HERRAMIENTA DE TRABAJO	El ordenador	La terminal
COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA	Mayoritariamente presencial	Mayoritariamente teletrabajo
RESPUESTA A LOS CAMBIOS	Lenta	Inmediata
ORGANIZACIÓN	Departamentos	Áreas de afinidad y proximidad
RELACIONES CONTRACTUALES	Contrato de horas /semana	Nuevas fórmulas contractuales por rendimiento, objetivos

## La experiencia



- ü *Indra* es una organización global de servicios y soluciones tecnológicas para sectores como energía, transporte, finanzas y defensa. Factura 2.500 millones de euros en ventas. Tiene 28.000 profesionales trabajando con una media de edad de 33 años.
- ü La sede en Barcelona está situada en el distrito 22@ y es operativa desde enero de 2007. En 2008 se hizo una ampliación. El cambio de sede y la ampliación fueron oportunidades para cambiar el modo de trabajar.
- ü El esquema general de *Indra* se conceptualiza a partir de tres objetivos para conseguir un incremento en la productividad y la conciliación de la vida laboral y familiar: **movilidad, flexibilidad, descentralización.**
- ü Los medios para alcanzarlos son:
  - § **Digitalización y conectividad:** toda la información está en la red.
  - § **Concepción del espacio:** el espacio de uso específico (concebido para el trabajo que se realiza y no por la jerarquía de la empresa) y el **uso dinámico de los espacios** (no hay propiedad del

espacio, se utiliza en función de las necesidades y no se personaliza el puesto de trabajo).

Ü Las principales políticas son:

- § **Oficina sin papeles:** no hay armarios para guardarlos. Cuando llega un papel se tira a la papelera o, si es necesario guardarlo, se digitaliza y se tira a la papelera. Sólo hay una impresora/fotocopiadora y escáner por planta.
- § **Mesas limpias:** son reutilizables por otra persona, no hay propiedad del espacio. Todas las mesas son iguales, sin cajones y con pantalla, teclado, conexiones LAN y teléfono IP.
- § **Vecindad:** para asignar espacios a departamentos o proyectos se coloca un ancla en un lugar y alrededor deben sentarse sus miembros, aunque no obligatoriamente.
- § **Teletrabajo:** es un elemento más. Los profesionales pueden trabajar desde fuera de la oficina, aunque no siempre es posible para no perder el contacto con los compañeros.

Ü Otros espacios importantes de la organización son:

- § **Espacios de Valor Añadido (EVA):** están ideados para hacer reuniones informales de dos o tres personas. Son abiertos y con conexión Wi-Fi.
- § **Sala de reuniones:** para las reuniones formales. Son cerradas y están equipadas con videoconferencia. Son reservables por Internet.
- § **Salas de proyectos:** se pueden reservar. Son cerradas, con mesas configurables, pizarras, recursos audiovisuales y con conexión Wi-Fi.
- § **Zona polivalente:** es informal, abierta, reconfigurable y multipropósito. Se utiliza para hacer reuniones, actos de presentación, *cocktails*...

Ü Los resultados son positivos. Se ha ganado productividad reduciendo:

- § Costes de los espacios: 20-25%.
- § Material de oficina: 80 %.
- § Amortización de equipos: 60%.

Ü La valoración de los profesionales también es muy buena. Mucho más valorada en las encuestas que en la situación anterior. Se ha incrementado la productividad personal y la capacidad productiva. El sistema está arraigado a la cultura. Hay dudas sobre si el modelo es trasladable puesto que es una solución hecha a medida para las singularidades de *Indra*.

- ü La *Universitat Oberta de Catalunya* (UOC) ha puesto en marcha un nuevo proyecto piloto, llamado **E-trabajo**, para favorecer la política de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de la universidad que a la vez apuesta por la flexibilidad de presencia en el lugar de trabajo.
- ü El proyecto piloto de la UOC, **E-trabajo**, incorpora como novedad la posibilidad de que una persona de cada área pueda trabajar a **distancia** cuatro días a la semana durante un periodo de seis meses.
- ü La UOC ha incrementado el número de personas que teletrabajan de 163 en 2005 a 459 en 2009. En esta línea, la universidad ha recibido numerosos premios. En 2009 recibió el premio de la Fundación Alares a la conciliación y el año 2007, el premio Empresa Flexible.
- ü Sin embargo, a **diferencia del teletrabajo**, que permite durante unas horas o días a la semana poder trabajar desde casa, el **E-trabajo** representa un **cambio de filosofía**: "trabaja donde quieras y de vez en cuando ya vendrás a vernos."
- ü Según sus responsables, la clave del éxito de un modelo flexible es el de **autoprogramación formal**. Lo más importante es el resultado final, por ello es necesario que se faciliten las herramientas necesarias para poder organizar el trabajo. También requiere mucha planificación para marcar objetivos y es fundamental la rendición de cuentas de forma recurrente y periódica.

## Materiales

### Bibliografía básica

---

Carr, Nicholas G. *El gran interruptor: el mundo en red, de Edison a Google*. Barcelona: Deusto, 2009.

Fingar, Peter. *Dot Cloud: The 21st Century Business Platform Built on Cloud Computing*. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2009.

### Materiales en línea

---

El impacto de las nuevas formas de trabajo en las organizaciones. *Fundació Factor Humà*, 01/06/2010.

Sesión de *benchmarking* en la que hablamos del cambio, provocado en gran parte por la tecnología, hacia un trabajo más móvil, complejo, colaborativo, interdisciplinario y en equipo. Contamos con un experto y con los casos prácticos de *Indra* y del CTTI de la *Generalitat de Catalunya*.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=8732](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8732)

Minder, Raphael. "Spain Is Ripe for Cloud Computing but Slow to Adopt". *The New York Times*, 19/09/2010.

Artículo del *New York Times* sobre la situación del *cloud computing* en España.

[http://www.nytimes.com/2010/09/20/technology/20iht-spaincloud20.html?\\_r=1&scp=7&sq=spain&st=cse](http://www.nytimes.com/2010/09/20/technology/20iht-spaincloud20.html?_r=1&scp=7&sq=spain&st=cse)

Rojo, Ángel. "Acariciar la nube". *5 Días*, 12/07/2010.

Ángel Rojo, director general de Colt España: "Una de las tecnologías que se presenta como clave para la Administración electrónica es el *cloud computing*. Se trata de un modelo de externalización de los recursos TI."

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=8877](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8877)

Elías Beatriz. "La cara B del trabajo en casa". *Expansión-Empleo*, 26/03/2010.

El aislamiento social, el estrés, las dificultades para desconectar y separar la vida profesional de la personal o las menores posibilidades de proyección profesional forman parte del 'lado oscuro' del teletrabajo.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=8635](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8635)

### The Business Innovation Consulting Group (BICG)

Consultora con sede en Madrid especializada en el diseño, estrategia y estructuración de nuevas formas de trabajo. Entre sus clientes está *BBVA* (diseño de oficina flexible) y también *Indra*.

<http://www.bicg.com/>