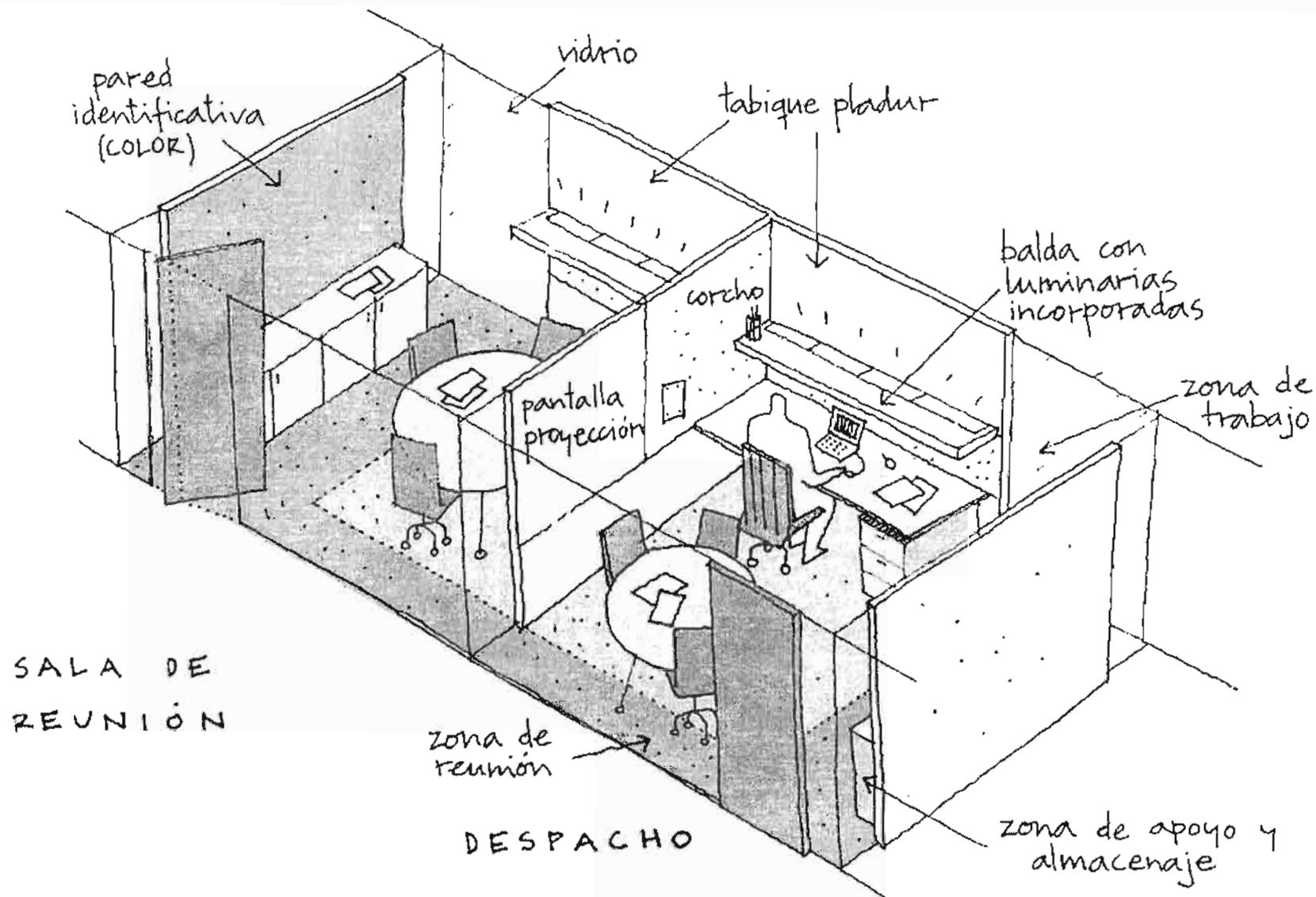


# Datos del estudio de necesidades.

Gerente y director.

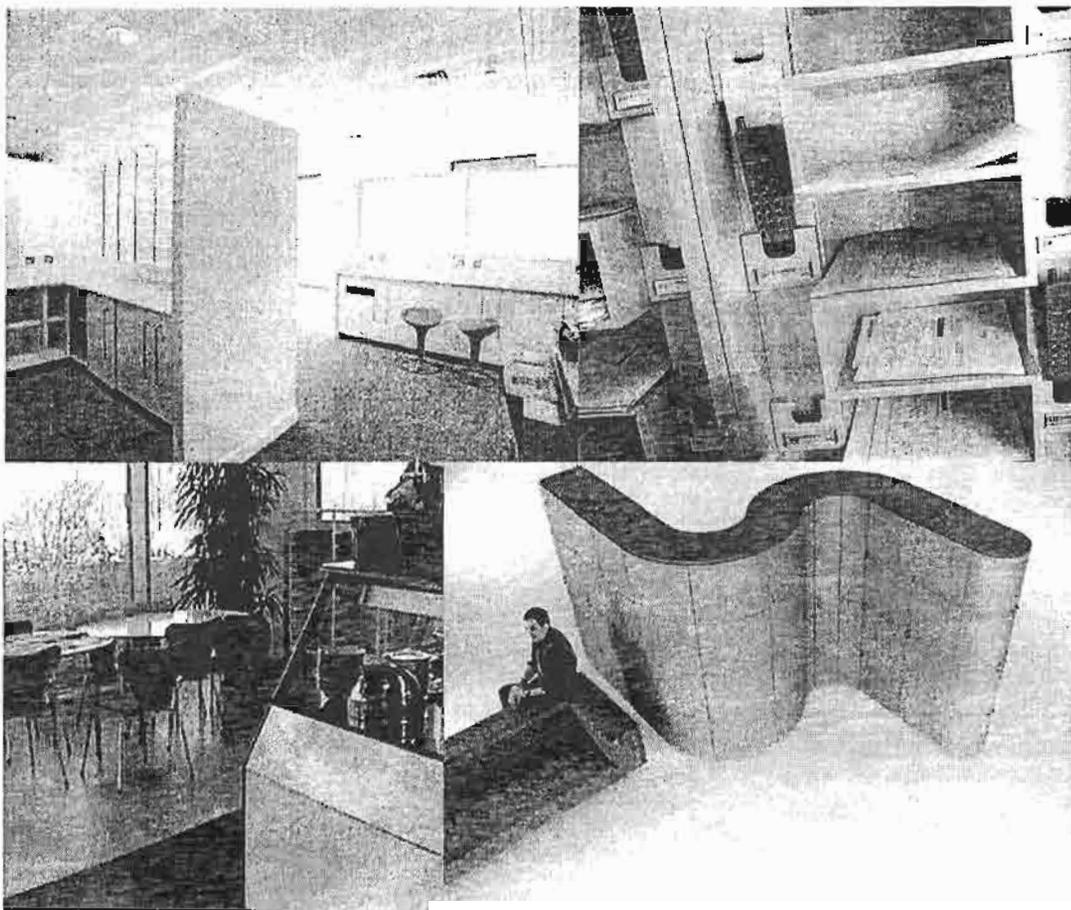
- La forma de trabajo es similar.
- Más del 50% de sus actividades requieren de un espacio cerrado.
- Un tercio del tiempo lo constituyen las reuniones.
- El aspecto más valorado es la privacidad.
- Mejor aprovechamiento del espacio.



## Datos del estudio de necesidades.

- Un empleado pasa un 13 % de su jornada laboral en reuniones formales. Madrid (17%) y territorios (8%).  
Ajuste de ratios para cada tipología.
- La mitad de las reuniones son internas del área o departamento. Concepto de área de conferencias.

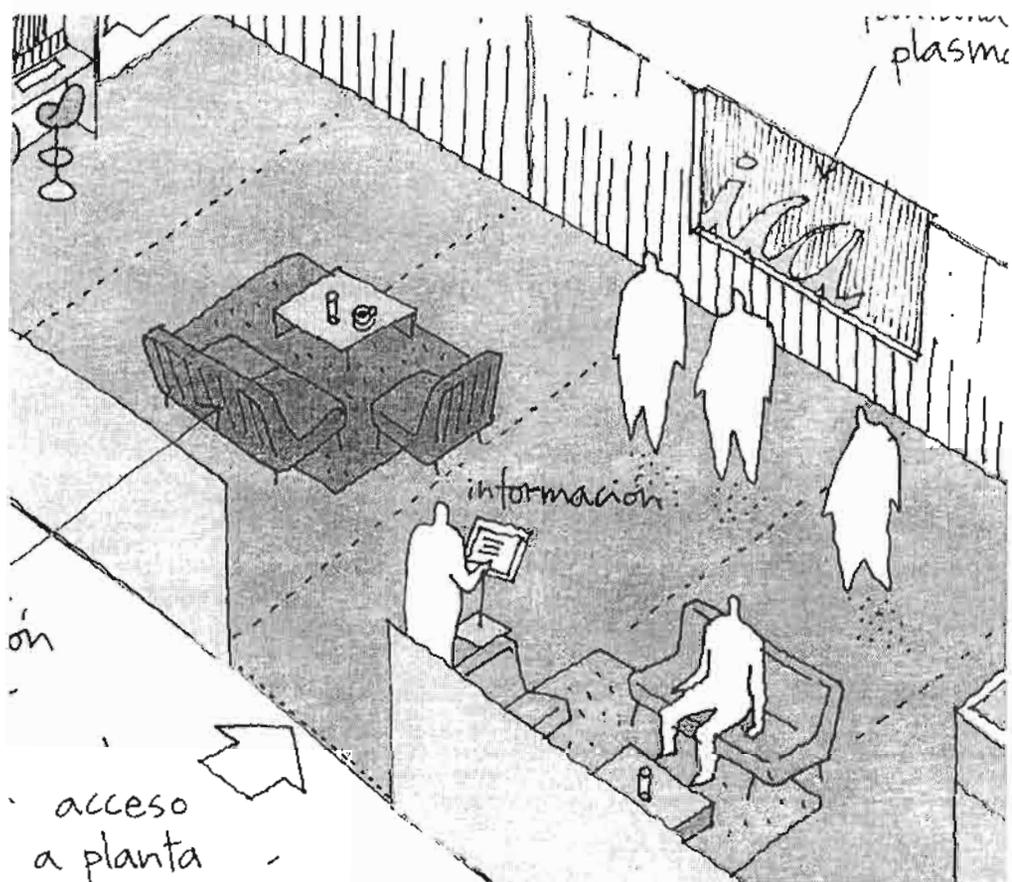
# Def. de tipologías: Espacios de servicio



Áreas de café  
 Áreas de apoyo y  
 reprografía  
 Aseos  
 Roperos  
 Casilleros

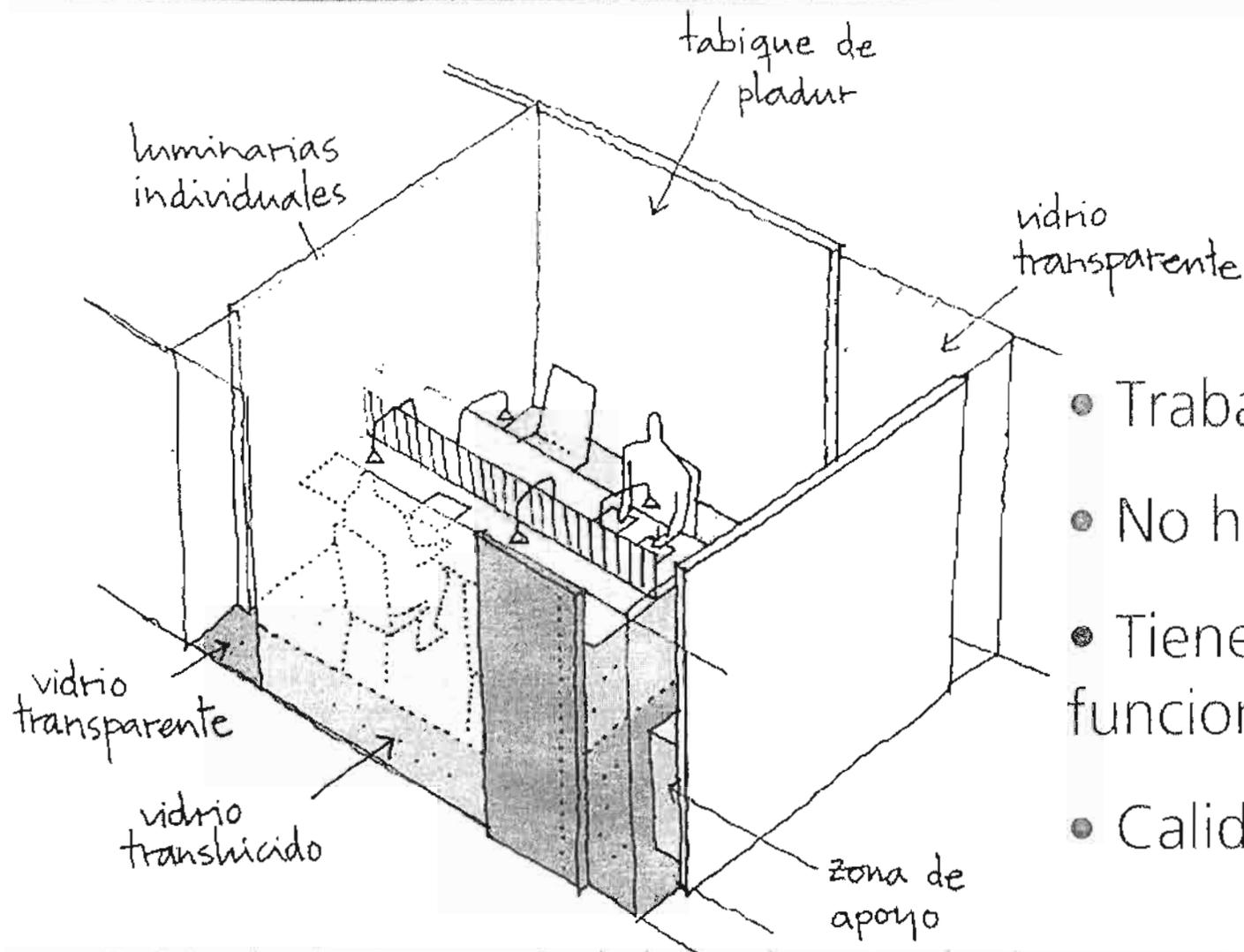
- Apoyo a la actividad.
- Concepto funcional.

# Def. de tipologías: Espacios de valor

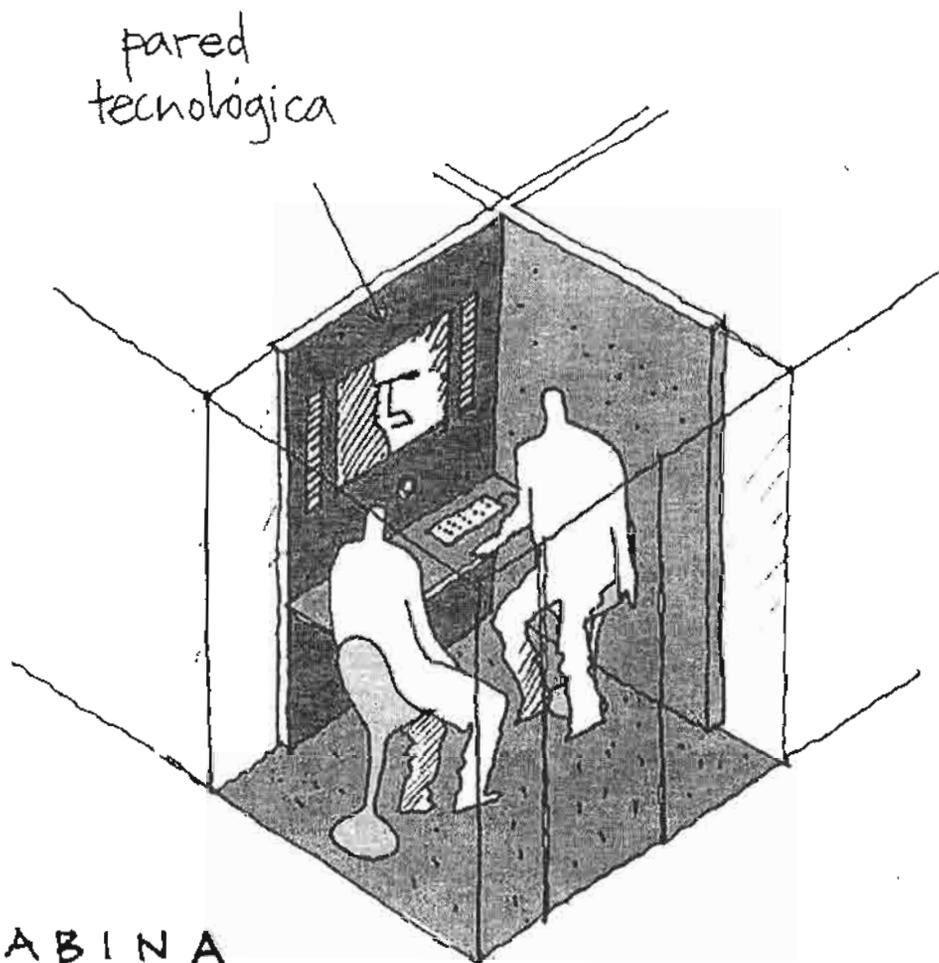


Complementan necesidades no cubiertas por las tipologías tradicionales.

Biblioteca  
Sala Multifunción  
Cabina  
Club



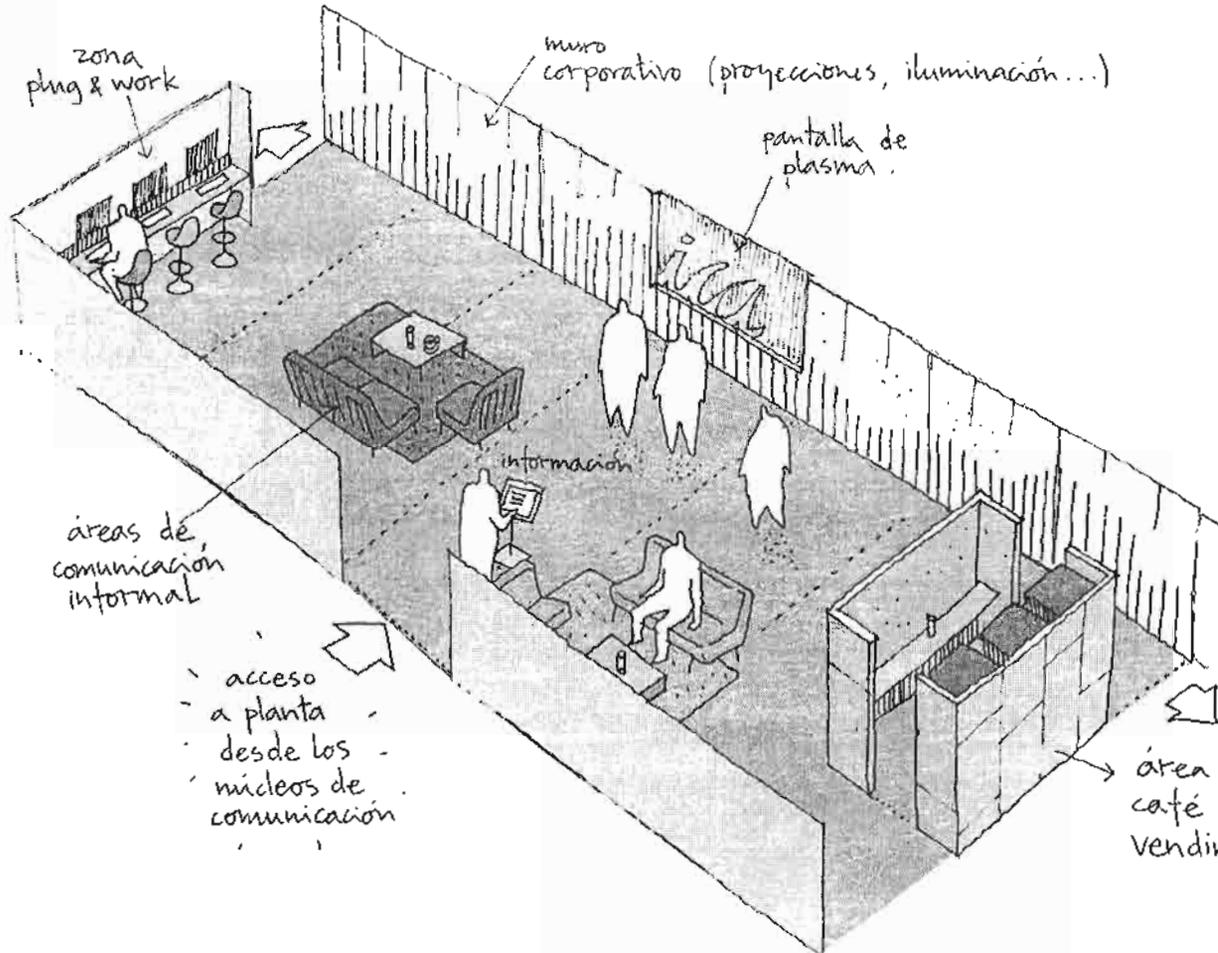
- Trabajo concentrado
- No hace falta reservar.
- Tiene unas reglas de funcionamiento.
- Calidez.



- Trabajo confidencial tanto para pequeñas reuniones rápidas como para conversaciones telefónicas.
- No hace falta reservar.

CABINA

9 % de la jornada laboral es trabajo confidencial (40')



- Lugar de encuentro y relación informal.
- Da respuesta a un gran número de necesidades.
- Situado en los accesos.
- Imagen corporativa.
- **Tamaño variable**
- **Ligado al área de café.**

7 % de la jornada laboral en reuniones informales (30')

## Gestión del cambio.

Aunque el resultado responde a como se trabaja hoy día en Telefónica, su materialización supone un cambio importante para el empleado.

El Plan de Comunicación mejora la receptividad del usuario y el uso que hará de las nuevas instalaciones.

# Plan de comunicación.



## Claves del éxito.

1. La metodología reflexiva utilizada sobre cada una de las decisiones que se tomaron.
2. El trabajo en equipo de nuestros consultores con los responsables de Telefónica.
3. La participación de las distintas áreas de influencia en la toma de decisiones.
4. La formación.

# Gracias

Francisco Vázquez Medem



inmobiliaria

Año IV, nº 36

Vivienda, urbanismo e inversión se dan cita en BMP

Vivienda

¿Quién pone los precios a las viviendas?

Oficinas

El mercado español sale reforzado de la crisis

enero

febrero

marzo

abril

mayo

junio

julio

agosto

septiembre

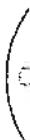
octubre 2004

noviembre

diciembre

# El Inmobiliario

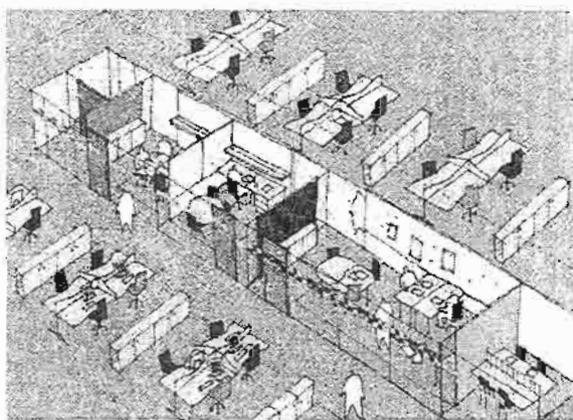
## mes a mes

Cerezo  Comunicaciones

Maragall apuesta por una gran región euro mediterránea

## Así serán las nuevas oficinas de Telefónica

*Dentro del Plan de Eficiencia que implantó Telefónica hace algunos años para optimizar el rendimiento de sus inmuebles, en 2003 arrancó un proyecto para desarrollar el modelo ideal de oficinas para el Grupo, asesorada por la consultora especializada en gestión y diseño de espacios, 3G Office. Las conclusiones de 12 meses de investigación se han concretado en el Manual de Implantación de las oficinas del Grupo Telefónica, que regirán el diseño de todas las oficinas de la multinacional española.*



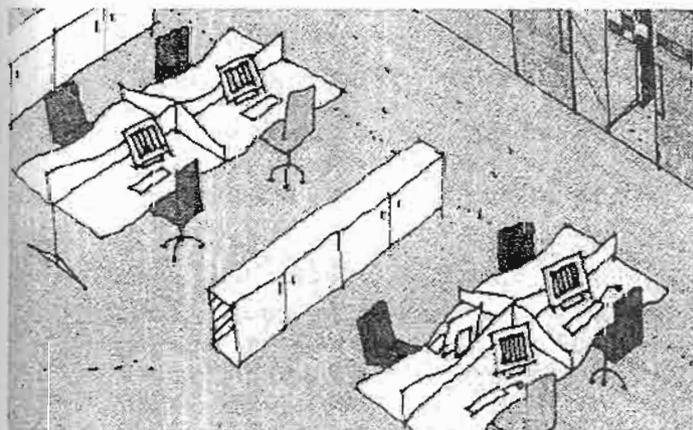
Este manual tiene por objeto fijar unos estándares corporativos de uso del espacio de oficinas para el grupo de empresas de Telefónica tanto en España como para el resto del mundo, que aseguran un uso racional del espacio en todas sus instalaciones, con independencia de su localización geográfica.

El que todos los espacios estén diseñados bajo los mismos criterios garantiza una flexibilidad mayor en la gestión del espacio, indispensable para muchas empresas en donde los cambios organizacionales son constantes. Establecer estas pautas generales invita a que las empresas reflexionen sobre cómo quieren trabajar y busquen el diseño más idóneo para la funcionalidad requerida. Por último, también permite que el diseño refleje y potencie determinados aspectos culturales, de manera que el espacio sea algo más que un coste y pueda aportar valor a las empresas.

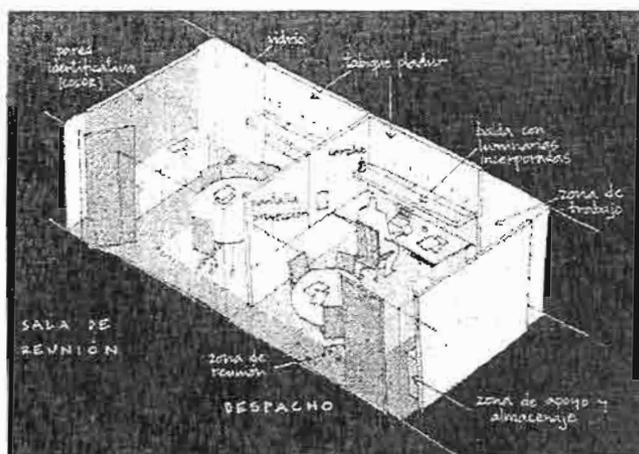
La consultora 3G Office comenzó a trabajar con Telefónica en enero de 2003 con un equipo de 15 profesionales durante 12 meses. Su principal tarea se centró en la definición de los espacios de trabajo para la compañía a nivel nacional, con la intención de extender sus conclusiones al resto de sus oficinas en Latinoamérica y aplicar estos conceptos en la nueva sede central que Telefónica se está construyendo en Madrid, el Distrito C, con cerca de 190.000 m<sup>2</sup> de espacios de oficinas. Antes de aplicar en los últimos meses los nuevos conceptos de forma generalizada, 3G Office testó las soluciones propuestas diseñando más de 75.000 m<sup>2</sup> de espacios de oficina en 78 inmuebles y afectación sobre 7.200 puestos operativos.

Para elaborar el Manual de Implantación de Oficinas, 3G Office realizó un estudio de necesidades con el fin de definir adecuadamente las tipologías de espacios y las dotaciones necesarias de cada uno de ellos. La visita a cerca de 50 inmuebles del grupo y los resultados de un cuestionario dirigido a todos los empleados del Grupo Telefónica sirvieron para definir las necesidades requeridas para cada tipo de actividad, en función de variables como el tiempo empleado, los desplazamientos que el trabajador realiza en la oficina, el espacio, el número de personas trabajando y hasta el tipo de llamadas de teléfono en cada puesto.

El fruto de todo este trabajo ha quedado plasmado en el Manual Corporativo de diseño de las oficinas del futuro de Telefónica, que incluye tanto aquellas de nueva implantación, potenciando la calidad de los espacios y una imagen uniforme de los mismos, como la reforma de todas las oficinas actuales de la compañía.



93



Un adecuado diseño repercute en una mayor productividad y ahorra costes

### Organizar la oficina como una ciudad

El manual establece en primer lugar los criterios generales de organización del espacio, dentro de los cuales cabe destacar la estructuración del espacio de acuerdo a una retícula predefinida. Así se consigue una optimización del uso del espacio disponible, quedando también claramente marcadas las circulaciones principales y secundarias. Es decir, el espacio se organiza de forma análoga a como se estructura una ciudad: con calles y avenidas, definiendo claramente todos los "solares disponibles" con independencia de que estos sean edificables o no, se trata de utilizar lo que se denomina el criterio de máxima ocupación.

El manual contempla tres tipos de espacios: los cerrados (despachos y salas de reuniones), los abiertos (los puestos de trabajo en espacios abiertos) y los de servicio de apoyo a la actividad. Dentro de los criterios de organización del espacio, se favorece a los espacios abiertos en primer lugar, reservándoles el mejor espacio con la mejor iluminación natural.

En función del perfil de los trabajadores y las actividades que realizan, se redujeron a dos las tipologías de puesto de trabajo: el despacho y el puesto en espacio abierto. El despacho se diseñó de acuerdo a la funcionalidad. En el estudio de necesidades se vio que una gran parte del tiempo de directores y gerentes se empleaba en reuniones con sus colaboradores, por lo que el despacho se definió con un enfoque más de trabajo en equipo que individual. Así todo el espacio gira en torno a una mesa de reunión central, mientras que el trabajo individual se sitúa en un lateral. El tamaño, definido exclusivamente en términos de funcionalidad, debía ser el estrictamente necesario, por lo que todos los despachos tienen una superficie de 16 m<sup>2</sup>.

El diseño del puesto operativo tiene en cuenta que, a pesar de estar ubicado en espacios abiertos, cada uno de ellos tiene su propia área individual. El puesto se compone de una mesa de 1,80 m. de longitud de diseño ergonómico para permitir el acceso al ordenador para diestros y zurdos. El espacio se completa con un archivo personal en la parte trasera que ayuda a delimitar el área privada. Pese a que las personas que los ocuparán desempeñarán actividades distintas, se optó por un único puesto de trabajo que permitiera una gestión flexible.

El estudio puso de manifiesto que, con independencia de su jerarquía, los trabajadores necesitan trabajar concentrados y mantener privacidad acústica, condiciones de imposible resolución para aquellos que trabajan en espacios abiertos. Por eso se crearon dos espacios complementarios: La biblioteca, un espacio cerrado y cercano a los puestos de trabajo, similar a una sala de reunión, al que pueden acceder libremente hasta un máximo de cuatro personas para realizar trabajos que requieran mayor concentración, y la cabina, que es un pequeño habitáculo pensado tanto para una comunicación confidencial rápida entre dos personas como para mantener conversaciones telefónicas confidenciales.

Estos espacios constituyen lo que el Manual denomina "espacios de valor añadido" entre los que también se incluye el club, una estancia situada en los accesos a planta, actuando a modo de vestíbulo, sala de espera o incluso exposición comercial. Se trata de un espacio con diversas funcionalidades que responde a la necesidad cultural pedida por Telefónica de fomentar la comunicación entre los trabajadores. Su aspecto es el de una zona de café, con mesas que permiten pequeñas reuniones informales.

El Manual recoge también la definición de las instalaciones asociadas a los espacios de trabajo, estableciendo una serie de criterios y recomendaciones sobre sistemas de acondicionamiento, seguridad, iluminación, redes eléctricas y cableados de comunicaciones.

En cuanto a la imagen, se quiere una oficina en la que predominará la utilización de vidrio en los frentes de los espacios cerrados separados por tabiques de cartón-yeso. Habrá también una presencia importante del color como elemento unificador de imagen. Cada tipo de espacio es de un color determinado y es precisamente la agregación de estas tipologías (colores) la que determina el espacio de la oficina con independencia de la forma del local. Como colores, se utilizarán en mayor medida, los corporativos azul y verde, aunque también se utilizarán otros colores complementarios.

# 'Facility management', la gran gestión oculta de la empresa

La gestión de patrimonios y espacios inmobiliarios, conocida como 'facility management', es, a pesar de suponer el segundo coste de las empresas por detrás de recursos humanos, la gran desconocida de las compañías. ¿Por qué?

## EXPANSIÓN

Actualmente, el capítulo destinado a facility management, o gestión de espacios e inmuebles en la empresa, representa el segundo presupuesto de una compañía, después del destinado a recursos humanos, según estudios relacionados con el sector.

Se trata, según los expertos en la materia, de un área de gestión crítica, ya que contribuye a la mejora de la competitividad empresarial puesto que, en una economía cada vez más globalizada, la gestión óptima de los inmuebles y de todos los servicios ligados a los mismos se ha transformado en un objetivo irrenunciable para la empresa, tanto para reducir el impacto económico en la cuenta de resultados, como para incrementar su contribución al valor de la empresa en áreas de productividad, disponibilidad, seguridad o fidelización de los recursos humanos.

La consultora 3G Office y Ifina, la Asociación Internacional de Facility Management, organizaron un encuentro con EXPANSIÓN y los respectivos responsables de Banco Santander, Grupo Auna, Seguros Caser, la consultora Ernst & Young y Sanitas, para analizar precisamente el impacto real en la cuenta de resultados de las compañías y la evolución que ha tenido en la gestión de los patrimonios inmobiliarios de las mismas. "Efectivamente es el segundo mayor gasto de cualquier empresa y no se da la importancia que merece por esta posición", señala Francisco Javier García, jefe de Logística de la consultora Ernst & Young.

## Relevancia

Pero esta consideración de hermano pobre en cuanto a importancia, no ha cambiado con la relevancia que ha adquirido en los últimos tiempos la gestión y venta de patrimonios inmobiliarios.

"Se trata de considerar esta área de negocio como cualquier otra y en ese sentido creo que nos encontramos en una situación insostenible", precisa Francisco



Valentín García, director de Caser.

“Optimizar no es quitar metros al empleado sino darlos a otros servicios de plantilla”

Vázquez, consejero de Ifina para Europa y director de 3G Office.

"Si se tiene un gran patrimonio se empieza a requerir este tipo de servicio, y cuando el mercado comienza a poner precio al metro cuadrado se entra en el área sensible de los números", explica José Antonio Durán, subdirector general adjunto de proyectos y gestión de edificios del área de inmuebles y seguridad de Santander Central Hispano.

## Crisis empresarial

Jorge Álvarez-Cascos, director de Servicios Generales de Grupo Auna, cree que el punto en el que se aprecia esta gestión "es en los momentos de crisis empresarial, cuando se pone de manifiesto la necesidad de optimizar, y es también un problema de percepción in-



Jorge Álvarez-Cascos, director de Grupo Auna.

“Hay que percibir la relación entre pérdida de negocio y optimización de recursos”



José Gabriel Rubio Ruiz, director de Sanitas.

“Esta gestión cobra importancia en los momentos de cambio de sede de las compañías”

teresa en la compañía, ya que se tiene que notar claramente la relación entre pérdida



Francisco Vázquez, director de 3G Office e Ifina.

“La segunda fase de implantación, la calidad del espacio, será más difícil de implantar en España”



José Antonio Durán, director de Banco Santander.

“Una reducción de sedes homogeniza el espacio y permite jugar con los metros”

de negocio y optimización de recursos, que muchas veces no significa ahorrar.”



Francisco Javier García, director de Ernst & Young.

“Su implantación es un coste y ahí la empresa mediana y pequeña, la pyme, no ha entrado aún”

Valentín García García, director de Inmuebles e Inversiones Alternativas de la aseguradora Caser, insiste en la necesidad de comunicar en la empresa que la optimización de espacios "no son metros que le quitas al empleado, sino espacio que da a otros servicios para la plantilla".

## Cambios de sede

Casi todas las compañías implicadas han sufrido o están sufriendo un traslado de sede. Para José Gabriel Rubio Ruiz, de Sanitas, el momento culminante es el cambio a otro u otros inmuebles: "ayuda a unificar los servicios de toda la plantilla, no ya sólo en la ciudad donde se produce el cambio sino en la estructura organizativa de todo el grupo". Para el director de Caser, "el cambio nos ha supuesto pa-

sar de la escasa funcionalidad que tenía disponer de cinco edificios distintos a uno que sí lo es, y en el que a pesar de reducir metros de los 17.000 antiguos metros a los 14.000 actuales, se ha conseguido disponer de un colchón de crecimiento futuro".

En la homogeneización del espacio también coincide el experto de Banco Santander. "Con la nueva ciudad del banco se ha pasado de tener veinte metros por empleado a 13 metros, con un esfuerzo importante de reducción de edificios, desde los 28 anteriores a la sede actual". No obstante, Francisco Javier García, de Ernst & Young, recuerda que la implantación es un coste y ahí la empresa mediana y pequeña, la pyme, no ha entrado aún".

## Calidad del espacio

Confirmado que la mayoría de las empresas están en la primera fase del proceso de facility management, se detecta el ahorro de costes, la segunda fase pasa por cuidar la calidad del espacio.

Ahí, empresas como Auna, aseguran que han empezado una labor de marketing interno que "viene desde nuestro cambio en 2009". García, de Ernst & Young, explica que la primera imagen es de rechazo: "porque modifica los hábitos del empleado".

Pero el director de Sanitas recuerda que "parte de la gestión es precisamente explicar porque se hace en campañas de comunicación interna".

Francisco Vázquez, de 3G Office, asegura que esta fase será la más difícil de implantar en España, "porque es la parte humana, en la que se enseña a apreciar el valor del cambio, y la cultura de empresa está más habituada a ver el valor de los números".

A pesar de todo Valentín García, de Caser, lanza un mensaje optimista: "En el momento en que al empleado le has dado una mejora ambiental en su empresa, deja de ver el número de metros para comprobar que ha mejorado en la calidad de su espacio vital".



La gestión de este tipo de costes empieza a despertar un mayor interés.

## El 70% de los costes del edificio

El Instituto de Empresa, la Sociedad Española de Facility Management y la consultora Facinac presentaron recientemente los resultados del segundo estudio comparativo (benchmarking) de costes de Facility Management (FM) realizado en España. El informe analiza 23 importantes empresas, lo que supone que se han analizado más de 400.000 metros cuadrados y casi 18.000 usuarios. En él se indica que los costes de mantenimiento, conservación, suministros y seguridad de un inmueble representan un 70% del total de costes del edificio, por lo que si se tiene un sistema de gobierno eficaz no sería difícil tenerlos controlados. La empresa española destina todavía menos presupuestos para los costes de mantenimiento preventivo, por lo que cuando hay que aplicar costes de corrección, estos pueden ser entre 30 y 400 veces superiores, concluye el informe.

Francisco Vázquez Medem

Director General de 3G Office y Consejero de IFMA Europa  
(International Facility Management Association)

## Espacios de trabajo sostenibles

El concepto de sostenibilidad será el protagonista del siglo XXI y cambiará gran parte de nuestros hábitos de comportamiento en relación a muchos aspectos de nuestra vida. En este sentido, ¿cómo evolucionarán los espacios de trabajo?, ¿cómo pasarán a ser nuestras conductas de trabajo? o ¿cómo serán las oficinas del futuro?

Partiendo de la base de que el concepto de sostenibilidad es necesario, y que la supervivencia del hombre está ligada a que se encuentre un equilibrio entre nuestra forma de vida y los recursos naturales disponibles, quiero pensar que es algo a lo que tarde o temprano llegaremos.

En el mundo empresarial son muchas las empresas que en sus páginas web, e incluso a través de grandes desembolsos de dinero, apoyan abiertamente la sostenibilidad. Son cada vez más las empresas que construyen sus nuevas sedes de acuerdo a los conceptos ecológicos, con aspectos como el bajo consumo energético, uso de materiales reciclables, integración en la naturaleza o sistemas de reciclaje de residuos.

Pero, de poco sirve que una empresa construya su nueva sede bajo esos conceptos, cuando sus empleados tienen sus casas a una distancia considerable de su lugar de trabajo y acceden a él todos los días después de grandes atascos de tráfico en los que se consumen ingentes cantidades de combustible, produciéndose, por tanto, cantidad de emisiones a la atmósfera.

Parece pues sencillo que, si pudiéramos modificar los hábitos de trabajo y evitar, entre otras cosas, estos desplazamientos, contribuiríamos más al concepto de sostenibilidad.

### Modificar hábitos

¿Es posible llegar a modificar los hábitos de trabajo? Ya desde hace años, los hábitos de trabajo han cambiado considerablemente, aunque muchas empresas se siguen aferrando a esquemas y hábitos de trabajo caducos.

Este cambio, ha sido posible gracias a la tecnología y la sociedad del conocimiento, que permite a las personas trabajar donde y

con mayor libertad al trabajador en el desempeño de sus funciones y valorando su trabajo en función del cumplimiento de unos objetivos, alejándose cada vez más del concepto de "trabajo presencial". Sin embargo, pese a ello, pocas son las organizaciones que han sacado partido a estos nuevos hábitos de trabajo desde el punto de vista de la sostenibilidad o del espacio.

Con ello no quiero decir que la solución esté en el trabajo en casa, ya que muchas organizaciones así lo creyeron en los años 90, y se dieron cuenta de la importancia que la interrelación física de las personas tenía.

Pero como todo, y aunque dependa en gran medida del tipo de empresa, debería existir un equilibrio. Las organizaciones podrían sacarle mayor partido a esta

### El concepto oficina como lugar de trabajo tendrá más amplitud, al incorporar espacios

posibilidad de cambio en los hábitos de trabajo, no sólo desde el punto de vista de la sostenibilidad, sino también incrementando su cuenta de resultados, es decir, reduciendo el espacio destinado al "trabajo presencial", poniendo a disposición del nuevo trabajador el espacio necesario para realizar su actividad.

¿Cómo serán las oficinas del futuro? El concepto oficina como lugar de trabajo, tendrá una mayor amplitud, incorporando muchos otros espacios que hoy día no se consideran, en el que legítimamente la vivienda tendrá un papel importante, pero se utilizarán cada vez más otros espacios como parques, piscinas o centros comerciales. ¿Qué ocurrirá con las oficinas si gran parte de nuestro trabajo se realiza en otros lugares? ¿qué sentido tiene el puesto de trabajo individual?

Las oficinas que hoy tenemos se irán transformando cada vez más y más, en lugares de encuentro, de intercambio y de trabajo en equipo, hasta que culturalmente nos acostumbremos a realizar estas actividades

JUEVES 16 de septiembre de 2010

Publicación de Expansión, S.A. - Calle de la Princesa, 107 - 28014 Madrid - Tel. 91 562 2000 - Fax 91 562 2001 - www.expansion.com

# Expansión

INMOBILIARIO

42 | Expansión, jueves 16 de septiembre de 2010