

# La humanización de los espacios



# Introducción

El ciclo de conferencias “*Connecting through the workplace*”, impulsado por ISS España y el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene como objetivo analizar y debatir las principales tendencias, así como las posibles estrategias que deberán incorporar las empresas en sus modelos de negocio, con el objetivo de anticiparse a la disrupción del presente y del futuro.

Estas sesiones, iniciadas con éxito en el año 2020, proporcionan un espacio de encuentro y de debate entre expertos de organizaciones y empresas, de Esade y de ISS, donde se tratan aspectos clave de liderazgo, personas, sostenibilidad e innovación para la gestión efectiva de los “*workplaces*” del siglo XXI.

En la **novena de estas conferencias**, con la cual cerramos el ciclo actual, profundizamos en la “**humanización de los espacios**”, abordando con expertos de varios sectores la transformación actual de los espacios de trabajo, en un entorno híbrido y de cambio constante.

En este nuevo contexto, es esencial humanizar los espacios para que sean un factor de cohesión, compromiso y cuidado de las personas que los habitan. ¿Cómo podemos crear estos ecosistemas? ¿Cómo colaboran y participan en este proceso de cambio y de humanización los propios trabajadores y otros grupos de interés? ¿Qué implica este cambio de concepto? ¿Cómo se han de reinterpretar los espacios para cultivar la resiliencia personal y organizacional?

En definitiva, en esta sesión nos planteamos cómo poner en el centro a las personas, de tal manera que estos espacios no se experimenten como espacios hostiles, sino que nos acompañen para que nos sintamos acogidos y acompañados como seres humanos.

De todo ello hablamos con **Beatriz Santos**, gerente comercial de Servicios de Workplace de ISS Facility Services; **Isaac Vitini**, director general de Recursos Humanos de ING España y Portugal, y **Mercè Jabalera**, directora de Calidad y Experiencia del Paciente del Hospital Sant Joan de Déu, junto con **Ignasi Martí**, director del Instituto de Innovación Social de Esade, que actuó de moderador.

**esade**  
Institute for Social Innovation

**ISS**

**LIVE** CICLO DE CONFERENCIAS: CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE

## Humanización de los espacios de trabajo

**Isaac Vitini**, director general de Recursos Humanos en ING España y Portugal  
**Mercè Jabalera**, directora de Dirección de Calidad y Experiencia del Paciente del Hospital Sant Joan de Déu  
**Beatriz Santos**, gerente comercial de Servicios de Workplace en ISS Facility Services España  
**Moderador:** Ignasi Martí, director del Instituto de Innovación Social de Esade

**10/02/2022**  
**9:30 a 10:30 h.**  
**@Esadeisocial**  
**@ISS\_ES**

# 1. Hacia la transformación de los espacios de trabajo: evidencias y retos

La pandemia ha incidido en la **percepción y en la concepción del empleo**, y ha supuesto una **reinención de los espacios de trabajo** como ecosistemas que deben evolucionar y adaptarse a una nueva realidad en que la experiencia y el cuidado de las personas, de forma holística e íntegra, adquieren una gran relevancia.

A medida que vamos recuperando una cierta normalidad y la presencialidad, se evidencia que la experiencia a que hemos estado inmersos estos dos últimos años ha transformado nuestra forma de trabajar y ha redefinido nuestras prioridades. La salud (física y emocional), la familia, la flexibilidad, la conexión entre la organización y el empleado, y el propósito, son algunos de los aspectos que cobran mayor relevancia en este entorno pospandemia. **El contrato social entre empresas y trabajadores se está reconfigurando y los espacios tendrán que ser un reflejo de ello.**

Durante la pandemia, las personas han reflexionado sobre qué es lo que esperan de su relación con su trabajo, redefiniendo sus expectativas. Según un reciente estudio de Microsoft,<sup>1</sup> el 53% de todos los entrevistados priorizan más su **salud y bienestar** ahora que antes de la pandemia. Y la realidad es que están actuando en función de estos criterios. Según datos de LinkedIn, cerca de la mitad de la fuerza laboral en España se está planteando un cambio profesional —el 21% ya lo ha realizado y el 28% está pensando hacerlo próximamente. Algunas de las razones

principales que motivan su decisión son el bienestar personal o la salud mental (24%), el equilibrio entre la vida laboral y la personal (24%), la falta de confianza en la dirección o el liderazgo de las empresas (21%) y la falta de flexibilidad, tanto en horarios de trabajo como de ubicación (21%). **Especialmente para los más jóvenes (generación Z y millennials), temas como la flexibilidad, la movilidad y la libertad empresarial son aspectos no negociables.** Más de la mitad (52 %) de los miembros de la generación Z y de los *millennials* se plantean cambiar de trabajo el próximo año, un incremento de 3 puntos porcentuales con respecto al año pasado, pero también son los que están más dispuestos a cambiar de trabajo si ello les permite vivir en una ubicación diferente (el 44% y el 38%, respectivamente).

El McKinsey Global Institute<sup>2</sup> estima que **una cuarta parte de la población activa trabajará de forma híbrida en las economías avanzadas**, lo cual implica que las organizaciones deberán acometer una transformación importante en la manera de organizar su trabajo, tanto en la definición de los espacios como en la captación y la fidelización del talento (sobre todo, el más joven) y la articulación de propósito, de los valores y de la transmisión de la cultura corporativa en un entorno más digitalizado.

Es por ello por lo que se habla de una **gran reorganización del mundo del trabajo**, en que la movilidad laboral, los



<sup>1</sup> Microsoft: 2022 Work Trend Index Annual Report.

<sup>2</sup> Estudio mencionado en <https://www.weforum.org/agenda/2021/05/employers-pandemic-covid-19-mental-health/>



modelos híbridos, la flexibilidad y la globalización del talento tendrán un gran impacto, tanto en la cultura corporativa como en la reorganización de los espacios. Estos se erigirán en **ecosistemas de conexión** donde las personas compartan proyectos, intereses y contenidos. El concepto de oficina tradicional, vinculado a un espacio, a una tipología de trabajo y a un horario concreto, será una reliquia del pasado.

"Nos estamos enfrentando a un cambio de modelo de trabajo de los más importantes desde la revolución industrial, que se definía por el trabajo alrededor de una fábrica, en horarios de luz natural –de 9 a 5. Son dinámicas que se han mantenido, incluso al pasar de la fábrica a la oficina, y que implican tanto la definición de los espacios como la forma de trabajar –reuniones para la toma de decisiones, por ejemplo.

Esta perspectiva histórica explica inercias y elementos definitorios de cómo eran los espacios de trabajo."

**Isaac Vitini**, director general de Recursos Humanos de ING España y Portugal

Ante este cambio, es importante destacar una evidencia: existe todavía **cierta resistencia al regreso a la oficina**, entre otros motivos porque los espacios todavía no están adecuados a esta nueva realidad. El gran desafío de las organizaciones será **adaptarse a las nuevas características del futuro del trabajo, que será más flexible, distribuido y descentralizado**, en que el concepto de oficina está más cercano a la red que a un espacio físico tradicional.

Para que el talento se sienta empoderado, cuidado y motivado, las oficinas deberán repensarse para convertirse en **espacios de cocreación, laboratorios de innovación y centros de conexión, confianza e interconectividad**, que permitan reconstruir el capital social de las organizaciones. Para ello, estos espacios no solo deberán transformarse, sino contar además con la opinión y las experiencias de sus usuarios, para poder diseñarlos con éxito.



## 2. Cocreando la humanización de los espacios: la persona en el centro

En este cambio de paradigma del trabajo, la humanización de los espacios implica poner a las personas en el centro, reflexionar sobre el uso real del espacio donde pasamos una gran parte de nuestro tiempo y ver cómo darle significado de forma colaborativa. En esta nueva realidad, debemos abordar la creación de espacios de trabajo de tal manera que estén orientados al bienestar y al cuidado de las personas, velando por su salud física, emocional y social.

A medida que resulta más evidente la evolución hacia el trabajo híbrido, **es esencial reinventar el rol de la oficina y de los espacios, así como conferir mucha claridad al uso y a la experiencia en ellos**. Según el estudio de Microsoft mencionado, un desafío importante de las organizaciones y de sus líderes es que casi el 40% de las personas trabajadoras desconocen cómo, cuándo y, sobre todo, **por qué deben acudir presencialmente a la oficina**. Es importante entender que **la flexibilidad y la autonomía** que han caracterizado el mundo laboral estos últimos años deberán incorporarse en su regreso a la presencialidad. Asimismo, deben reconocerse y resolverse otros retos derivados de la pandemia y del trabajo en remoto, tales como la capacidad de concentración, la salud mental, la conciliación y la calidad de vida, la gestión de la confianza, la empatía y, sobre todo, cómo fomentar la colaboración entre los equipos que han estado un tiempo operando a distancia y que a menudo se han aislado.

Para ello, deben diseñarse lugares de trabajo **flexibles, más abiertos y digitales**, que enriquezcan la experiencia de las personas, se adapten al nuevo formato híbrido y permitan la interactividad y las relaciones sociales que tanto hemos echado de menos. Humanizar la oficina implica **reinterpretar los espacios como catalizadores de talento y hubs de conocimiento y experimentación**, que aumenten el compromiso y el bienestar de las personas para que den lo mejor de sí mismas. En definitiva, para humanizar y crear los espacios de trabajo del futuro, debe combinarse el diseño con la participación, y situar a la persona en el centro.

“Lo más importante en la vida es que lo más importante sea lo más importante.

Ya asistíamos a un cambio y aceleración de conceptos antes de la pandemia. Desde ISS, nos replanteamos qué es lo realmente importante en la transformación de los espacios, a través de tres fases:

### 1. Visión de futuro y alineación con los objetivos y la estrategia de la empresa

Como en cualquier proceso de gestión del cambio, si no involucramos a las personas y no somos parte del proyecto, incluso las mejores oficinas del mundo no tendrán éxito.

### 2. Proceso arquitectónico, que incluye el **codiseño de los espacios** con la participación de sus usuarios.

### 3. **Servicios de experiencia**: cómo se vive en estos espacios, en función de la cultura de la empresa; eso es, incorporar la experiencia del usuario en el diseño de los espacios.

Gracias a este proceso, hemos adaptado nuestros espacios a la nueva realidad de la presencialidad y los modelos híbridos. Nuestras oficinas han sido **laboratorios de innovación** durante la pandemia.”

**Beatriz Santos**, gerente comercial de Servicios de Workplace de ISS Facility Services

Aunque la humanización del ambiente de trabajo es, sin duda, un reto, repensar los espacios como parte de un proceso de participación, cocreación y democratización del proyecto de diseño lo hace más factible. Trabajar con una visión *multi-stakeholder* para gestionar este cambio, involucrando a las personas que se hallan en este espacio, tratándolas con empatía, capacidad de escucha y trato cercano, no solo es garantía de éxito, sino también de anticipación a los cambios, catalizando oportunidades de innovación y competitividad.

Según varios expertos, la humanización implica diversos aspectos:

1. Primero, un **mejor conocimiento de los empleados y de los usuarios del espacio**. Deben analizarse diferentes características: sus **necesidades, emociones, inquietudes, personalidad, preocupaciones, habilidades y necesidades**. Estos atributos son especialmente relevantes en los espacios de cuidado y atención integral, que llevan tiempo integrando la experiencia del usuario en su diseño.

"Necesitamos la visión de las familias y de los pacientes. Se trata de una perspectiva diferente, complementaria, que integra el impacto emocional. Se trata de personas que se separan de su entorno, donde se sienten seguros, y entran en un espacio de incertidumbre, donde sienten miedo. El diseño del espacio es clave. Hay estudios que avalan que el diseño de los espacios tiene impacto en la salud y ello se vincula a la experiencia de los hospitales.

La humanización de los espacios la hemos concretado en un modelo de atención integral, basado en el paciente y su familia. Utilizamos metodologías de *design thinking* e incorporamos a expertos. Es muy importante saber traducir los *insights* de los usuarios y transformarlos en una realidad tangible. Y hacerlo de una forma activa y colaborativa, con pacientes, familias, profesionales que los atienden y arquitectos."

**Mercè Jabalera**, directora de Calidad y Experiencia del Paciente del Hospital Sant Joan de Déu

2. Un segundo aspecto importante es realizar **un análisis del conjunto de relaciones y colaboraciones que se dan en el ámbito de la empresa**, tanto las formales (las que se definen en el organigrama) como las informales. Gracias a la gestión de los equipos en remoto, las relaciones en las organizaciones se han desjerarquizado, y por ello es importante analizar qué canales de comunicación son más efectivos, cómo fluye la información, qué personas tienen más influencia y pueden tener más capacidad de movilizar al resto para el cambio y activar su participación.

"La filosofía centrada en el empleado (*employee-centric*) está en nuestro ADN; es una parte muy palpable de nuestra cultura, y es patente en cómo se involucra a los trabajadores y como se cocrea con ellos.

"Tenemos los llamados *engagement teams*, formados por compañeros que representan todas las áreas de la organización, de diversos niveles y perfiles. Son personas con algo en común: **son muy reconocidos porque tienen criterio y son muy respetados, independientemente de la posición y el rol que desempeñan**. Trabajamos con encuestas de *engagement* anuales y con un grupo de trabajo que colabora en cualquier área que tenga que ver con la experiencia del empleado. Hay una rutina mensual entre grupos y RRHH: participan en la presentación de resultados de las encuestas de *engagement* y en la elaboración de las propuestas y de los planes de acción. Y, lo que es más importante: los grupos se autogestionan y renuevan, o cambian sus miembros."

**Isaac Vitini**, director general de Recursos Humanos de ING España y Portugal



3. Por último, un tercer aspecto que debe tomarse en consideración es que, a pesar de que se pueden automatizar muchas tareas y que la digitalización es, sin duda, un pilar muy importante en la definición de estos nuevos espacios, deben tenerse en cuenta por igual **las experiencias y los datos, los aspectos cualitativos y los cuantitativos y, sobre todo, comunicar** con mucha transparencia todos los cambios realizados en los espacios de trabajo y por qué se han acometido.

“En ISS, trabajamos la participación para la humanización de los espacios a dos niveles:

Primero, realizamos una recogida de datos; captamos diversos puntos de vista de grupos distintos, desde el *top management*, para incorporar su visión de futuro, integrando también los diversos departamentos, que tienen necesidades diferentes. Lo hacemos a través de encuestas y *workshops* que incluyen a trabajadores, al *top management* y a los usuarios. Estos datos complementan los datos objetivos que vamos obteniendo del uso real de los espacios (ratios de ocupación de salas...). Todos los datos (cualitativos y cuantitativos) son tenidos en cuenta para tomar decisiones y hacer cambios.

Pero, sin duda, algo muy importante es cómo compartimos esos datos, cómo los comunicamos. El ser humano siente incertidumbre frente al cambio, también el de los espacios. Es muy importante trabajarlo a nivel de plan de comunicación. Ser transparentes en la toma de decisiones y explicarlas a través de las herramientas que consideremos más oportunas: *newsletters*, *townhalls*...

**Beatriz Santos**, gerente comercial de Servicios de *Workplace* de ISS *Facility Services*



# Reflexiones finales: los espacios del futuro

La pandemia ha obligado a las organizaciones a reinventarse, a reimaginar sus espacios y a adaptarlos a una nueva realidad. Este nuevo paradigma del trabajo valora el bienestar y la conciliación de manera prioritaria, tiene ante sí un talento global y móvil, y se define por la proliferación de nuevas formas de trabajar, marcadas por la transición hacia modelos híbridos. Las personas ya no trabajan conforme a lo que marcaba la tradicional jornada laboral, sino que intercalan momentos presenciales y en remoto en un mismo día, trabajan en proyectos de forma asíncrona —no todas las tareas del trabajo requieren la presencia de todas las personas al mismo tiempo— y priorizan la flexibilidad por encima de todo. Por ello, **los espacios deben resignificarse**, transformando las oficinas en puntos de encuentro y de colaboración multitarea y en *hubs* de innovación.

Para que las organizaciones se adapten a este nuevo entorno, deben **acometer una reflexión y un proceso de transformación y cambio, situando a la persona en el centro y pensando de manera integral cómo pueden crearse espacios que fomenten la resiliencia personal y organizacional**. El espacio de trabajo será —parafraseando a Bauman— cada vez más líquido y las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse a un contexto de cambio constante, escuchando a las personas y tomando en consideración sus necesidades.

"Nada de mí sin mí"

"La transformación ha de ir de la mano de las personas; hemos de involucrarlas en las conversaciones sobre la definición de los espacios. Para nosotros, es estratégico. Hay un cambio de paradigma en el mundo asistencial y lo tenemos incorporado en nuestro ADN.

La adaptación participativa y el trabajo colaborativo, así como inspirarse en los usuarios y en lo que están haciendo los demás, son factores clave para la humanización de los espacios".

**Mercè Jabalera**, directora de Calidad y Experiencia del Paciente del Hospital Sant Joan de Déu

La oficina del futuro deberá incorporar varios espacios, que fomenten la **creatividad, el aprendizaje, la colaboración, la reconexión y la socialización**; espacios que permitan deconstruir su enfoque tradicional de la jornada laboral para fomentar un nuevo ritmo híbrido. Su diseño y estructura deberán acompañar el flujo de trabajo de las personas, con un enfoque saludable del trabajo y un entorno que proporcione también ofertas de bienestar y socialización. En un contexto en que muchas personas se están replanteando





su relación con las organizaciones donde trabajan (la “gran renuncia”), la configuración de un ritmo y de un estilo de trabajo personalizados y flexibles, híbridos y con espacios con nuevos usos, que fomenten la gestión del cuidado y la energía de las personas, será esencial para fidelizar y atraer talento.

Se trata de **reimaginar los espacios de manera regenerativa**, teniendo en cuenta las distintas necesidades de las personas para que todas puedan trabajar de la forma en que puedan ofrecer lo mejor de sí mismas. Tal como indica el estudio *Regenerative Workplace de JLL*,<sup>3</sup> las organizaciones deberán plantearse espacios diferentes, flexibles y colaborativos, con muebles y estructuras que puedan adaptarse a cada uso, con elementos biofílicos, la presencia de elementos naturales, luminosidad y espacios al aire libre, que tienen un impacto positivo demostrado en la salud mental y en la productividad. Las empresas más innovadoras y centradas en atraer al mejor talento están transformando sus espacios poniendo en el centro a las personas y creando unos lugares de trabajo inclusivos, diversos, sostenibles y regenerativos. Estas organizaciones están atentas y atienden a las necesidades de sus empleados, se comprometen con sus estrategias de trabajo, crean entornos de oficinas que apoyan el flujo de sus personas, permiten la autonomía y la autogestión en la utilización

creativa de los espacios, y ofrecen servicios que respaldan la salud emocional y física y las relaciones sociales.

Sin duda, para que todo ello sea posible, es **clave contar con un liderazgo que respalde y se anticipe a estos cambios**, y que fomente no solo unos espacios saludables y creativos, sino también unas actitudes y unos valores que posibiliten unas organizaciones colaborativas, empáticas y desjerarquizadas, y que pongan de verdad en el centro a las personas, con evidencias y acciones. Solo así los modelos híbridos y los nuevos entornos que generan serán oportunidades de innovación, creatividad, diferenciación y resiliencia organizacional.

## Sonia Ruiz

Colaboradora académica del Instituto de Innovación Social de Esade

<sup>3</sup> Vid. <https://www.us.jll.com/en/trends-and-insights/research/regenerative-workplace>