

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Las nuevas tendencias hacia el futuro de la disposición de los espacios de trabajo desde la mirada Millennial

Autor/es:

- Mariano, Camila Belén- LU:1079960.
- Mastrolorenzo, Antonella Gabriela-LU:1078157.
- Santiago Yepez, Génesis Valerya- LU:1066936.

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor:

- Barrientos, Jorge Washington, Doctor, Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
- Gillig Bianchi, Florencia Alexandra, Licenciada, Profesora Adjunta FACE/UADE

Año: 2019

Resumen

Se buscó hablar sobre cómo influye en el día a día la distribución de los espacios de trabajo en puestos administrativos en base a la mirada Millennials, teniendo en cuenta que ellos son la masa laboral del futuro y que hoy conviven en el mismo ámbito laboral con otras generaciones, exponiendo los choques que se producen, ventajas y desventajas, puntos en común, preferencias de vida, su mirada sobre las oficinas abiertas y aspectos más influyentes. A su vez resulto importante exponer por qué las oficinas abiertas son una tendencia global, por qué grandes, medianas y pequeñas corporaciones la eligen y cuáles son los aspectos que toman preponderancia a la hora de dicha elección.

A través de recursos reutilizados de otros investigadores y recursos propios tales como encuestas y entrevistas, pudimos llevar adelante la investigación y descubrir controversias sobre el tema y grandes hallazgos como, por ejemplo, pensar que la implementación de las oficinas abiertas pueda ser una transición hacia nuevas formas de trabajar en el futuro o pueda ser una prueba piloto para justificar que la forma de trabajo tradicional es la más adecuada.

Organizaciones como Mercado Libre, Coca cola y Google, en búsqueda del éxito interno y también en el mercado, adaptaron su disposición de los espacios de trabajo teniendo en cuenta las preferencias, valores y ambiciones de sus empleados, marcando de esta forma tendencia en el mundo.

Palabras Claves

- Disposición de los espacios de trabajo
- Millennials
- Motivación
- Tendencias
- Oficinas abiertas

Glosario de términos, conceptos y términos claves

A continuación, se detallan términos y conceptos claves que serán necesarios y facilitarán la comprensión del trabajo de investigación:

- Oficinas abiertas: espacio flexible de trabajo en el cual existe más cercanía con los compañeros de trabajo, incluso con los jefes. Este tipo de oficinas busca fomentar la comunicación y la interacción (Konnikova, 2015).
- Home Office: “la casa se convierte en infraestructura física de la oficina. De esta manera, permite contar con una estación de trabajo en casa sin la necesidad de moverse de un lugar a otro.” (Aguilar, 2012)
 - Co-working: “se refiere a una nueva forma de trabajo en la que emprendedores, profesionales independientes y pymes de distintos sectores comparten un espacio de trabajo común para trabajar en sus proyectos de modo independiente. Permite a los trabajadores ahorrar en costes fijos porque los gastos de alquiler, facturas y demás se comparten.” (Montero, 2017)
- Paradigma: pensamientos preestablecidos que tienen en común un grupo de personas sobre un tema en particular.

Índice de contenidos

Resumen	2
Índice de contenidos	4
Índice de ilustraciones	7
Índice de Tablas	8
Reconocimientos	9
Dedicatoria	9
1 Introducción	10
1.1 Tema	10
1.2 Propósito	10
1.2.1 Objetivo General	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 Preguntas de investigación	12
1.4 Hipótesis	13
1.5 Justificación	13
2 Revisión bibliográfica	14
2.1 Criterio De Selección	14
2.2 Marco Teórico	15
2.2.1 Disposición de los espacios de trabajo	15
2.2.1.1 Clasificación de la disposición de los espacios de trabajo.	16
2.2.1.2 Evolución de las oficinas	17
2.2.1.3 Oficinas Abiertas.	18
2.2.1.3.1 Comunicación y productividad	18
2.2.2 Visión generacional	18
2.2.2.1 Generaciones que coexisten en el mercado laboral	18
2.2.2.1.1 Los Baby Boomers	20
2.2.2.1.2 La Generación X	21
2.2.2.1.3 La Generación Y	23
2.2.3 Choque generacional	25
2.2.3.1 Causas de conflictos generacionales basados en la percepción del trabajo.	26
2.2.3.1.1 Seguridad laboral a la seguridad de carrera	26
2.2.3.1.2 El trabajo ¿Sacrificio o disfrute?	26
2.2.3.1.3 Aspiraciones.	27
2.2.3.1.4 ¿Gestión por presencia o por resultados?	28
2.2.3.1.5 Engagement y compromiso.	29

2.2.3.1.6	Trabajo en equipo	29
2.2.3.1.7	Los mitos son una barrera	30
2.2.4	El trabajo ideal de un millennial	30
2.2.4.1	Tendencias de hoy, realidades de mañana	34
2.2.4.1.1	Habilidades complejas e Interdisciplinarias	35
2.2.4.1.2	Descentralización de las corporaciones	35
2.2.4.1.3	La tecnología en el trabajo.	36
2.2.4.1.4	Desaparición del jefe.	36
2.2.4.1.5	Trabajar en los terceros lugares	36
2.2.5	Teorías motivacionales	37
2.2.5.1	Teoría motivacional de McClelland (1989).	38
2.2.5.2	Teoría del factor dual de Herzberg	39
2.2.5.3	Teoría de motivación X e Y (Douglas McGregor):	42
2.2.6	CASOS DE EMPRESAS QUE IMPLEMENTARON OFICINAS ABIERTAS (cambios de paradigmas y nuevas tendencias adoptadas)	43
2.2.6.1	Caso Google	43
2.2.6.2	Mercado libre	44
2.2.6.3	Coca Cola	44
3	Metodología	46
3.1	Diseño Metodológico	46
3.2	Unidad de Análisis	46
3.3	Muestreo y selección de participantes	47
3.4	Mapeo de Variables	48
3.5	Instrumento de indagación	50
3.6	Recolección de datos	52
3.7	Método de procesamiento	54
4	Resultados	56
4.1	Resultados de las encuestas.	56
4.2	Resultados de las entrevistas.	68
5	Análisis y discusión	76
5.1	Hallazgos claves	76
5.1.1	Hallazgos claves de las entrevistas	76
5.1.2	Hallazgos claves de las encuestas	77
5.1.3	Hallazgos claves para contactar a los entrevistados	78
5.2	Respuestas a las preguntas claves	78
5.2.1	¿Qué acontecimientos dieron lugar a la nueva tendencia de implementar oficinas abiertas?	78

5.2.2	¿Cuáles son las ventajas de las oficinas abiertas desde la mirada Millennial?	79
5.2.3	¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?	81
5.2.4	A pesar de que las estadísticas demuestran que tener oficinas abiertas disminuye la productividad; ¿En qué se basan las empresas argentinas, radicadas en CABA y Gran Buenos Aires para seguir apoyando esta modalidad?	84
5.2.5	¿Cuáles son las dificultades que se presentan al trabajar con otras generaciones en oficinas abiertas?	84
5.2.6	¿Qué similitudes y diferencias existen entre el pensamiento Millennial y no Millennial sobre oficinas abiertas?	86
5.2.7	¿Qué propuestas se pueden llevar a cabo en las oficinas abiertas para aumentar la satisfacción de los empleados administrativos?	91
5.2.8	¿Cuáles son los aspectos que marcarán la tendencia sobre la disposición de los espacios de trabajo?	93
5.2.9	¿Qué se entiende por equilibrio entre vida y trabajo en los Millennials y no Millennials?	95
5.3	Cumplimiento de objetivos	97
5.3.1	Describir qué se entiende por disposición de los espacios de trabajo.	97
5.3.2	Exponer argumentos a favor y en contra de las oficinas abiertas desde la mirada Millennial.	97
5.3.3	Explicar que consecuencias produce que dos generaciones, Millennial y no Millennial, trabajen bajo la modalidad de oficinas abiertas.	98
5.3.4	Identificar cuáles son los aspectos motivacionales en los empleados de oficinas abiertas.	98
5.3.5	Exponer qué aspectos se tendrán en cuenta en el futuro para diseñar la distribución de los espacios de trabajo.	99
5.3.6	Reflexionar sobre las nuevas tendencias en cuanto a la disposición de los espacios de trabajo y cuáles serán las pretensiones de los empleados administrativos.	99
6	Conclusiones	101
6.1	Introducción	101
6.2	Conclusión 1	101
6.3	Conclusión 2	101
6.4	Conclusión 3	101
6.5	Conclusión 4	101
6.6	Conclusión 5	101
6.7	Conclusión 6	102
6.8	Conclusión 7	102
6.9	Conclusión 8	102
6.10	Palabras finales	102

7	Bibliografía	103
8	Anexos	106
8.1	Anexo 1. Preguntas realizadas para las encuestas.	106
8.2	Preguntas realizadas para las entrevistas.	111
8.2.1	Entrevista 1: Juan Cruz Aquino	112
8.2.2	Entrevista 2: Ariel Vázquez.	115
8.2.3	Entrevista 3: Verónica Fainberg.	119
8.2.4	Entrevista 4: Roberto Vola-Luhrs.	124
8.2.5	Entrevista 5: Hernán Dómini	125
8.2.6	Entrevista 6: Claudio Acosta	129
8.2.7	Entrevista 7: Carolina Parrella	133
8.2.8	Análisis cruzado	139

Índice de ilustraciones

Ilustración 1:	Oficinas antes y ahora. Contrastes.....	17
Ilustración 2.	Gráfico Millennials- No Millennials.....	56
Ilustración 3.	Gráfico años trabajados en oficinas abiertas.....	57
Ilustración 4.	Gráfico renuncia a trabajo para mayor libertad.	57
Ilustración 5.	Gráfico motivación por la disposición de los espacios de trabajo.	58
Ilustración 6.	Motivación de los Millennials respecto de los espacios de trabajo.	58
Ilustración 7.	No Millennials Motivación respecto de los espacios de trabajo.....	59
Ilustración 8.	Gráfico factores que inciden en la motivación.	60
Ilustración 9.	Gráfico aspectos positivos de las Oficinas Abiertas según los Millennials....	61
Ilustración 10.	Gráfico aspectos positivos de las oficinas abiertas según no Millennials. ...	61
Ilustración 11.	Gráfico aspectos negativos de las Oficinas Abiertas según Millennials.	62
Ilustración 12.	Gráfico aspectos negativos de las Oficinas Abiertas según No Millennials.	62
Ilustración 13.	Gráfico aspectos que contribuyen al "Trabajo Ideal".	63
Ilustración 14.	Gráfico importancia de distintos aspectos en la vida de los Millennials.	64
Ilustración 15.	Gráfico equilibrio vida- trabajo.	65
Ilustración 16.	Gráfico importancia equilibrio vida- trabajo.	65
Ilustración 17.	Gráfico concepto de realización laboral.	66
Ilustración 18.	Gráfico dificultad para trabajar con otra generación.	66
Ilustración 19.	Gráfico motivo de dificultad.....	67
Ilustración 20.	Gráfico aspectos por considerar sobre donde trabajarían los encuestados. ...	68
Ilustración 21.	Aspectos Positivos de las Oficinas Abiertas.....	80
Ilustración 22.	Gráfico dificultades resaltadas al momento de trabajar con otras generaciones.....	86
Ilustración 23.	Gráfico Casual Days.	95
Ilustración 24.	Gráfico de barras entendimiento equilibrio vida-trabajo.	96
Ilustración 25.	Análisis Cruzado.....	140

Índice de Tablas

Tabla 1. Características del quiebre generacional.....	25
Tabla 2. Cómo prefieren trabajar las generaciones Y, y cómo las empresas.....	33
Tabla 3. Factores Higiénicos y Factores Motivacionales.	41
Tabla 4. Tabla de variables.	49
Tabla 5. Ventajas y desventajas de las entrevistas.....	51
Tabla 6. Ventajas y desventajas de las encuestas.	51
Tabla 7. Entrevista Juan Cruz Aquino y Ariel Vázquez.....	70
Tabla 8. Entrevista Verónica Fainberg y Roberto Vola- Luhrs.....	72
Tabla 9. Entrevista Hernán Dómini y Claudio Acosta	74
Tabla 10. Entrevista Carolina Parrella	75

Reconocimientos

Queremos reconocer a la Licenciada Florencia Alexandra Gillig Bianchi y al Doctor Jorge Washington Barrientos, nuestros tutores de este trabajo de investigación por guiarnos y brindarnos sus conocimientos durante todo el cuatrimestre. También a Verónica Fainberg, Carolina Parrella, Juan Cruz Aquino, Ariel Vázquez, Roberto Vola- Luhrs, Hernán Dómini y Claudio Acosta por su tiempo y buena predisposición para aportar sus conocimientos y experiencias enriqueciendo nuestra investigación.

Dedicatoria

Agradecemos a nuestras familias, amigos y compañeros que estuvieron acompañándonos en estos años, su apoyo nos resultó imprescindible en los momentos más difíciles e hicieron posible que hoy estemos finalizando esta etapa.

A la Universidad Argentina de La Empresa por la formación y las herramientas que nos brindó para formarnos profesionalmente.

1 Introducción

1.1 Tema

El origen del tema de investigación es la disposición de los espacios de trabajo. Se busca estudiar los mismos en puestos administrativos, haciendo foco en la tendencia que hoy en día tienen las empresas argentinas, radicadas en CABA y Gran Buenos Aires de optar por las oficinas abiertas. Para abordar esta investigación las observaciones se concentrarán específicamente en los empleados administrativos nacidos en 1980 al 2001, más conocidos como los Millennials o Generación Y.

A su vez, se indagará en detectar las razones por las cuales estas últimas generaciones influyen a las empresas para apoyar el traspaso de oficinas cerradas a abiertas. Así mismo, se busca entender de qué forma las preferencias de los empleados se unifican a pesar del fuerte choque generacional, plasmando una nueva configuración de los espacios del trabajo.

Despierta gran curiosidad comprender la forma en que la cultura organizacional prevista por las empresas se amolda a las nuevas preferencias y gustos de los Millennials. Al tratarse de las últimas generaciones por incorporarse dentro del mercado laboral se considera enriquecedor poder hacer un aporte estudiando las disposiciones de los espacios de trabajo actual con una mirada hacia la fórmula del trabajo futuro.

1.2 Propósito

Mediante este trabajo de investigación se busca entender la transformación de la disposición de los espacios de trabajo en puestos administrativos inclinándose hacia la tendencia de las oficinas abiertas bajo la mirada que poseen las personas nacidas desde

1980 al 2001, que comprende a los Millennials, en contraposición con la visión de las generaciones anteriores.

A partir de las preferencias, ambiciones, expectativas de los Millennials, la capacidad de adaptación al cambio de las empresas y la influencia de la tecnología se busca reflexionar e imaginar cómo será la modalidad de trabajo y la distribución de los espacios en puestos administrativos en el futuro.

1.2.1 Objetivo General

En la presente investigación se trabajará con los siguientes objetivos generales:

1. ¿Qué piensa un Millennial sobre la disposición de los espacios de trabajo?
2. ¿Cómo incide la disposición de los espacios de trabajo en los empleados administrativos?
3. ¿Cómo será la disposición de los espacios de trabajo en el futuro?

1.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se abordarán serán los siguientes:

1. Describir qué se entiende por disposición de los espacios de trabajo.
2. Exponer argumentos a favor y en contra de las oficinas abiertas desde la mirada Millennial.
3. Explicar que consecuencias produce que dos generaciones, Millennials y no Millennials, trabajen bajo la modalidad de oficinas abiertas.
4. Identificar cuáles son los aspectos motivacionales en los empleados de oficinas abiertas.
5. Exponer qué aspectos se tendrán en cuenta en el futuro para diseñar la distribución de los espacios de trabajo.

6. Reflexionar sobre las nuevas tendencias en cuanto a la disposición de los espacios de trabajo y cuáles serán las pretensiones de los empleados administrativos.

1.3 Preguntas de investigación

Este trabajo buscará responder las preguntas que se mencionan a continuación:

1. ¿Qué acontecimientos dieron lugar a la nueva tendencia de implementar oficinas abiertas?
2. ¿Cuáles son las ventajas de las oficinas abiertas desde la mirada Millennial?
3. ¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?
4. A pesar de que las estadísticas demuestran que tener oficinas abiertas disminuye la productividad; ¿En qué se basan las empresas argentinas, radicadas en CABA y Gran Buenos Aires para seguir apoyando esta modalidad?
5. ¿Cuáles son las dificultades que se presentan al trabajar con otras generaciones en oficinas abiertas?
6. ¿Qué similitudes y diferencias existen entre el pensamiento Millennial y no Millennial sobre oficinas abiertas?
7. ¿Qué propuestas se pueden llevar a cabo en las oficinas abiertas para aumentar la satisfacción de los empleados administrativos?
8. ¿Cuáles son los aspectos que marcarán la tendencia sobre la disposición de los espacios de trabajo?
9. ¿Qué se entiende por equilibrio entre vida y trabajo en los Millennials y no Millennials?

1.4 Hipótesis

Las hipótesis serán orientativas, a lo largo de la investigación se busca confirmar las hipótesis que se enumeran a continuación:

1. Las oficinas abiertas tienen un impacto positivo en la motivación de los empleados administrativos.
2. Las oficinas abiertas tienen un impacto directo en la satisfacción de los empleados administrativos.
3. La mirada Millennial es un factor clave de éxito para las empresas del futuro.

1.5 Justificación

El tema seleccionado resulta enriquecedor para hacer un aporte estudiando las disposiciones de los espacios de trabajo actual con una mirada hacia la fórmula de trabajo del futuro, desde una perspectiva Millennial que es a la cual pertenecemos. Se considera interesante reflexionar sobre el punto de inflexión que se da en las relaciones laborales debido al choque generacional y como las oficinas abiertas influyen en este punto.

Resulta de interés a la comunidad de práctica debido a que se puede demostrar que a pesar de los aspectos negativos relacionados a las oficinas abiertas en cuanto a la productividad hay amplios aspectos positivos que los contrarrestan. Exponer estos puntos positivos para justificar por qué siguen siendo tendencia a pesar de ser “improductivas”.

Y por último se busca reflexionar sobre las expectativas de los Millennials, que es el próximo mercado laboral dominante en el trabajo, y entender cómo influye este en su vida.

2 Revisión bibliográfica

2.1 Criterio De Selección

Los criterios utilizados del marco teórico existente, en tanto nos fue posible investigar, son:

1. A partir de la clasificación generacional que realiza Caraher, L. (Caraher, 2016) que encuadra a los Millennials como los nacidos entre 1980-2000 para poder estos ser nuestro objeto de estudio, se utilizó el libro “Millennials en la Oficina”. En contraposición, los no Millennials fueron analizados únicamente para contrastar las preferencias entre las distintas generaciones.
2. Para la definición del concepto de disposición de espacios de trabajo se basó en la opinión de expertos en diseño de mobiliarios de oficina.
3. Exposición de casos de empresas reconocidas que utilizaron la metodología de oficinas abiertas.
4. Utilización de las palabras clave anteriormente mencionadas para la búsqueda en plataformas como Google y Safari.
5. De las teorías motivacionales se tuvieron en cuenta aquellas que más se adecuan al tema de investigación porque permiten relacionar de forma directa los conceptos que en estas se desarrollan con nuestras preguntas de investigación. Fueron seleccionadas: La Teoría de McClelland, Teoría del factor dual de Herzberg, y la Teoría X e Y de McGregor, dejando de lado otras teorías tradicionales, como por ejemplo la Teoría de jerarquías de necesidades de Maslow, Teoría de las expectativas de Porter, entre otras.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Disposición de los espacios de trabajo

Se entiende por disposición de los espacios de trabajo a la distribución física de los puestos de trabajo dentro de una oficina. Es necesario para conseguir un buen desempeño de los empleados que dicha disposición este integrada con las herramientas con las cuales requieren en lo cotidiano (Arista , s.f.).

Una empresa dedicada al diseño y mobiliarios de oficina (Arista, s.f.) cita los criterios que una organización debería tener en cuenta para una buena distribución de los espacios de trabajo:

- “Funcionalidad: un colaborador que tiene a la mano las herramientas con las que trabaja y que cuenta con el espacio necesario para hacer uso de ellas, logrará desarrollar sus tareas de una forma óptima.
- Aprovechamiento: en este caso se refiere a economizar tiempo, recursos y tratar de recorrer distancias adecuadas para utilizar o alcanzar alguna herramienta que será de utilidad.
- Comodidad: estar consciente que un espacio cómodo le dará al colaborador un ambiente en el cual se podrá sentir libre y capaz de hacer su trabajo.
- Elementos arquitectónicos: es importante proveer al colaborador de una iluminación estable, entradas de aire necesarias y espacios en los que no le obstruyan al momento de hacer sus tareas.”
(Arista , s.f.).

2.2.1.1 Clasificación de la disposición de los espacios de trabajo.

Existe una clasificación para la disposición de los espacios de trabajo que se basa en la cultura organizacional (Arista , s.f.).

Existen cuatro tipos de distribución:

1. Cultura Colaborativa en la cual deben existir espacios informales y espacios para reuniones. Esta clasificación se basa en el trabajo en equipo y colaborativo.
2. Cultura Creativa en este caso las personas son individualistas y buscan espacios donde puedan fomentar la creatividad y que sean flexibles.
3. Cultura de Control son organizaciones muy estructuradas. Buscan espacios individuales y espacios formales para reuniones e intercambios
4. Cultura Competitiva son organizaciones enfocadas en objetivos. Buscan espacios de trabajo semiformales.

Otra clasificación de los espacios de trabajo es la brindada en cuanto a la tipología. Se dividen en: Espacios abiertos, Espacios cerrados, Espacios de servicio y Espacios de valor añadido (UNED, 2010).

“(…)

- Espacios Abiertos: Áreas diáfanos destinadas a la implantación de puestos de trabajo.
- Espacios cerrados: Espacios destinados a personas y actividades que requieran de un cierto grado de privacidad.
- Espacios de servicio: Espacios destinados a dotar al edificio de las condiciones adecuadas para su buen funcionamiento. Para el usuario, estos espacios están destinados a servir sus necesidades básicas durante la jornada laboral.

- Espacios de valor añadido: Son espacios orientados a favorecer las necesidades de las áreas abiertas de trabajo, en cuanto a privacidad, necesidad de reunión, espacios de apoyo al trabajo, etc.

(...)” (UNED, 2010).

2.2.1.2 Evolución de las oficinas

Según Lambda Tres (LambdaTres), una empresa dedicada a mobiliarios de oficina, se pueden encontrar las siguientes diferencias sobre cómo eran las oficinas en sus comienzos y como lo son ahora:

Oficinas Antes y Ahora

A lo largo de los años la percepción de como tenían que ser las oficinas fueron cambiando. El principal motivo de estos cambios es el cambio en la forma de trabajar.

OFICINAS ANTES (AÑOS 50/60)	OFICINAS AHORA
Cubiculos cerrados	Sin barreras, permite la interacción
"Oficina lugar para ir a trabajar y punto"	Elección de lugar de trabajo, ante incomodidad lo dejan
Sin estética ni diseño	Importancia en estética, diseño, espacios
Sin luz natural	Luz natural
No importaba la calidad de vida ni la salud	Diseños ergonómicos, consideraciones en cuanto al estado de animo

Ilustración 1: Oficinas antes y ahora. Contrastes.

Fuente: Producción propia.

2.2.1.3 Oficinas Abiertas.

El concepto de oficina abierta se puede definir como un espacio flexible de trabajo en el cual existen más cercanía con los compañeros de trabajo, incluso con los jefes. Este tipo de oficinas busca fomentar la comunicación y la interacción (Konnikova, 2015) .

2.2.1.3.1 Comunicación y productividad

Según un estudio de Harvard Business School “The Impact of the "open" workspace on human collaboration” (Bernstein & Turban, 2018), la implementación de oficinas abiertas no genera más comunicación entre los miembros de una organización, sino todo lo contrario. El estudio se realizó sobre los empleados de dos empresas pertenecientes a Fortune 500 que pasaban de un modelo de oficina más conservador a un modelo abierto y flexible. Los resultados de la utilización de dispositivos sociométricos arrojaron que las interacciones cara a cara disminuyeron de 5,8 horas a 1,7; en cambio las interacciones virtuales ya sea por mail o mensajería instantánea aumentaron considerablemente.

Estos cambios en las oficinas no solo repercuten en el modo de comunicación de los empleados, sino que también para Bernstein, Ethan y Stephen Turban, “Tal como la definen las mediciones internas de desempeño, los gerentes encontraron una productividad reducida tras el rediseño que eliminó las divisiones espaciales”.

2.2.2 Visión generacional

2.2.2.1 Generaciones que coexisten en el mercado laboral

Antes, las mentalidades generacionales eran más duraderas. Las personas de todas las edades compartían ideas, valores, creencias y comportamientos. Muchas cosas se daban por sentadas y no se ponían en cuestión, el mundo evolucionaba más lentamente (Molinari, 2013).

Sin embargo, desde fines del siglo XX los cambios se aceleraron y hoy las diferencias de mentalidad entre generaciones son más evidentes. Según Paula Molinari, todas estas diferencias se manifiestan en distintos estilos y actitudes que generan conflictos y provocan lo que ella denomina turbulencia generacional (2013, pág. 39).

Cuando hablamos de mentalidad generacional nos referimos al conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia en común. Esta última, determinará su comportamiento, configurando una personalidad generacional (Molinari, 2013).

Por otro lado, Neil Howe y Williams Strauss (Howe & Strauss, 2007) establecen que estas mentalidades evolucionan y que cada generación tiene su propia mentalidad.

En la actualidad, por primera vez en la historia de las empresas, hay cuatro generaciones compartiendo e interactuando en el trabajo. Los Baby Boomers, generación nacida entre 1946 y 1964, la generación X, nacida entre 1965 y 1979 y por último los Millennials nacidos entre 1980 y 2001.

Teniendo en cuenta que cada mentalidad generacional es diferente, es de esperar surjan conflictos generacionales, debido a que entre generaciones “lo diferente es percibido como erróneo” (Molinari, 2013, pág. 39).

Sabiendo entonces que las actitudes, valores, estilos, intereses y creencias predominantes en cada generación son diferentes, obliga a los altos mandos de las empresas a repensar la disposición de los espacios del trabajo en puestos administrativos y a implementar un cambio organizacional abocado a la adaptabilidad y a la integración generacional en empresas (Caraher, 2016).

Adicionalmente, Molinari postula que para gestionar con efectividad las empresas argentinas en un contexto donde los equipos de trabajo están compuestos por gente de distintas generaciones, es crucial desarrollar la empatía. Y para lograrlo debemos comprender la forma de interpretar el mundo de cada generación (Turbulencia Generacional, 2013, pág. 42).

Antes de adentrarnos en una breve descripción de cada una de las generaciones que forman parte de la fuerza laboral debemos definir que entendemos por “generación”.

Según Ogg y Bonvalet (2006), se trata de “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”. La definición brindada manifiesta que no es suficiente la cercanía de edad para considerar a un grupo como de la misma generación. Sino que para asociarlo a una misma generación es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas (de carácter macrosocial), lo cual marca unos principios compartidos de visión de la vida, del contexto y, por supuesto, un conjunto de valores comunes.

2.2.2.1.1 Los Baby Boomers

Entre 1946 y 1964 llegan al mundo los Baby Boomers, criados por los Tradicionalistas. Manifiestan desde su adolescencia el deseo de participación, protagonismo y de lucha por sus ideales (Molinari, 2013).

De acuerdo a Malamed Alejandro (2012), la llegada de esta generación introdujo cambios sociales importantes que impactaron en el ámbito empresarial. Uno de los eventos que más ha marcado a esta generación ha sido el invento de la televisión y su consecuente llegada a los hogares. Esta invención tecnológica generó dos grandes fenómenos que fueron absorbidos por los Baby Boomers y configuraron sus patrones sociales de comportamiento. El primero fue convivir con un medio audiovisual, lo cual generó una accesibilidad

inmediata a noticias y eventos en todas partes del mundo, reduciendo los tiempos y las distancias y, en consecuencia, acelerando el ritmo de vida personal y profesional. Por otra parte, los medios de comunicación introdujeron un conjunto de símbolos comunes que unieron a todo el grupo que ha compartido infancia y juventud frente a los mismos programas, publicidades y noticiarios.

La Generación anterior se esforzó en proporcionar a sus hijos las oportunidades que por el contexto histórico y social no fueron accesibles para sí mismos. Por esta razón, la generación Baby Boomer nace más competitiva, idealista y optimista. Son los que quiebran el paradigma donde la edad era símbolo de autoridad y de esta forma las organizaciones comienzan a estructurarse por niveles, con símbolos de estatus ligados a objetos. Entre los años 80 y 90, la estampa optimista de esta generación fue fuertemente golpeada ante la globalización donde las empresas se vieron obligadas a realizar fusiones, downsizing y en algunos casos adquisiciones. Bajo este escenario es que surge la Generación X con una mentalidad marcada por la desconfianza (Molinari, 2013, pág. 46).

2.2.2.1.2 La Generación X

Según Cohn (Cohn, 2010), son aquellos nacidos entre 1964 y 1980.

Esta generación es la que se rebela contra los valores que han caracterizado a sus padres y ofrecen un modelo social radicalmente diferente. Tras una infancia y adolescencia próspera y acomodada, fruto de un largo ciclo de expansión económica, se encuentran con dificultades para acceder al mercado de trabajo debido a las nuevas leyes laborales. Frente al optimismo e idealismo de los Baby Boomers, los 'X' son considerados escépticos. Ellos luchan contra la incertidumbre de una realidad marcada por las reestructuraciones y la desaceleración económica. Este grupo también vive una transformación del modelo

familiar tradicional, dado que sus madres se han incorporado masivamente al mercado de trabajo (Caraher, 2016).

Según Molinari Paula (Turbulencia Generacional, 2013, pág. 47), crecen en un mundo conmocionado. La caída del muro de Berlín, los ataques terroristas en las olimpiadas de Múnich, el asesinato de John Lennon, los despidos masivos de los 80, crisis económicas y la propagación del SIDA.

De la misma forma que las generaciones anteriores se volvieron contra valores básicos de sus predecesores, los 'X' se rebelan contra la visión de trabajo y las lealtades de los Baby Boomers, y como respuesta a las políticas de flexibilidad que observan en las empresas adoptan una actitud personalista, en su propio desarrollo. Los 'X' inician la búsqueda de trabajo bajo un entorno más informal por ejemplo aplicando los “viernes informales” en muchas empresas. Valoran la informalidad tanto en el trato como en el mobiliario, priorizando el hecho de estar cómodos y ser ellos mismos en el lugar de trabajo. En comparación con generaciones anteriores tienen una personalidad mucho más flexible y adaptable al entorno de trabajo gracias a la aceptación de cambios tecnológicos constantes (Caraher, 2016).

No debemos olvidarnos de que esta generación crece en un mundo online las 24 horas: el teléfono celular, el cable e Internet (Molinari, 2013).

En cuanto a las reglas de juego en el trabajo prefieren la independencia e imponer sus propios tiempos. Cuando algo no les gusta buscan un cambio, es decir, son activos. Tienen en claro que trabajan para vivir, no viven para trabajar. Es por ello que valoran el tiempo dedicado a su familia, amigos y a todo lo que les da placer fuera del trabajo (Molinari, 2013, pág. 48).

Así mismo, manifiestan una nueva concepción del espacio y el tiempo laboral. El compromiso no lo miden por las horas de permanencia en la oficina, sino que por los resultados. Por esta razón, los jefes X solicitan logros y no presencia física. Son intolerantes ante la invasión de trabajo en su tiempo privado, la reunionitis y la política corporativa (Molinari, 2013).

2.2.2.1.3 La Generación Y

Son hijos de los “Baby Boomers” nacidos entre 1980 y 2000. Ellos son la Generación Y, conocidos también como la Generación del Milenio o Generación Google, Millennials entre otras denominaciones. Son jóvenes que ya forman parte de la fuerza laboral de las organizaciones (What Millennial workers want: How to attract and retain Gen Y employees, 2008).

De acuerdo a Lee Caraher (Caraher, 2016), los Gen “Y” se caracterizan por necesitar tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. No se comprometen con las empresas o sus jefes, sino que su compromiso es con su propia carrera. Adicionalmente, sostiene que la mentalidad Millennial involucra las siguientes creencias: confían en que pueden contribuir, están seguros de que pueden aprender. Sienten confianza en que pueden lograr una diferencia en el trabajo y en el mundo que los rodea. Están seguros de que son importantes y confían en que pueden estar satisfechos con su trabajo como parte de una vida significativa. Con esta confianza viene un conjunto de expectativas y normas que consideran razonables.

Lo distintivo de esta generación respecto de las anteriores es que buscan vivir bien el presente. Necesitan tiempo para hacer lo que les da placer y no organizan su vida alrededor del trabajo. Por esa razón, a menudo se los culpa de no comprometerse laboralmente (Gonzáles, 2011).

En “La Generación Y y el Mercado Laboral” (Allard & Gayle, 2007) se describen las características de esta generación, y menciona que uno de los factores diferenciales entre la cultura generacional del grupo ‘Y’ y las demás se relaciona con su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas. Son los primeros Nativos digitales.

Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, trabajo. Debido a esto, también es conocida como la “Generación Net” (Tapscott & Barnard, 2006).

Los Millennials en Argentina representan el 22% de la población y que para el 2025 representarán el 75% de la fuerza de trabajo (Argentina., 2016).

También es considerada la generación más numerosa con más de 2.300 millones de personas y la que dominara el mundo por los próximos 40 años. Por dicha razón, el ingreso de los Millennial al mundo laboral esta conmocionando a las empresas (Molinari, 2013).

Como establece Paula Molinari, esta es una generación que plantea nuevas demandas a las habilidades de los jefes y que no teme abandonar la organización cuando algo no le gusta por lo que las culturas orientadas a la eficiencia son las que tienen más chances de retenerlos (2013).

Los Millennials se caracterizan por ser individualistas y priorizar su ámbito personal ante las consideraciones de orden laboral y social, pero si se los define en 10 características se podrían mencionar las siguientes (Molinari, 2013, págs. 54-56):

1. Impacientes
2. Flexibles
3. Innovadores
4. Eficientes

5. El valor de la relación personal
6. Escépticos
7. Resilientes
8. Espontáneos
9. Tolerantes
10. Amantes de la justicia

2.2.3 Choque generacional

Se produce un gran quiebre generacional cuando agrupamos por un lado a los Tradicionalistas y Baby Boomers, y por el otro a los Gen X e Y. A continuación, presentamos un cuadro para clarificar las características diferenciales que generan el quiebre entre ambos dúos (Molinari, 2013, pág. 71).

TRADICIONALISTAS Y BABY BOOMERS	GENERACIONES X/ Y
Confianza en las instituciones	Self Managment
Valoración de la seguridad	Empleabilidad
Respeto por la autoridad formal	Respeto por la profesionalidad
Reactividad- Lealtad	Proactividad - autonomía
Vivir para trabajar	Trabajar para vivir
Trabajar para el bienestar futuro	Bienestar hoy
Trabajo como sacrificio	Trabajo como disfrute
Importa el fin, no los medios	El objetivo y su vía más rápida

Tabla 1. Características del quiebre generacional.

Fuente: Producción Propia.

El paradigma que se instala en el Siglo XX fue el trabajo en relación con la dependencia. No obstante, el paradigma que se instala en el siglo XXI es el del trabajo en relación de independencia, es por eso que en los próximos años las empresas se volverán

mucho más flexibles y, por otro lado, muchos optarán por el trabajo autónomo (Molinari, 2013).

2.2.3.1 Causas de conflictos generacionales basados en la percepción del trabajo.

De acuerdo a Paula Molinari, las turbulencias generacionales se dan por las siguientes situaciones y por la incongruencia recurrente en los siguientes ámbitos (2013):

2.2.3.1.1 Seguridad laboral a la seguridad de carrera

Para los Baby Boomers la seguridad laboral cumple un objetivo primordial en su vida. En contraposición, los Gen X e Y ven como objetivo central la empleabilidad. La seguridad laboral se las da el hecho de formarse, desarrollar habilidades complejas, conocimientos y capacidades que aseguren posibilidades de trabajo en el futuro (Molinari, 2013).

2.2.3.1.2 El trabajo ¿Sacrificio o disfrute?

Emily, de 25 años expresa en pocas palabras lo que un Millennial quiere:

“Voy a pasar más tiempo en el trabajo que en cualquier otra actividad. Así que, si he de tener una vida feliz, necesito tener días felices en la oficina (...) mis padres sacrificaron mucho para darme educación, oportunidades y mis cosas. Ellos vieron el trabajo como un medio para un fin. No creo que ellos hayan sido felices en sus trabajos. No quiero eso para mí y siento que ellos estarían más contentos si yo fuera feliz con lo que hago” (Caraher, 2016).

Estas palabras reflejan lo que un Millennial quiere a la hora de hablar entre la relación de trabajo-vida y se relaciona con lo que establece Sally, reclutadora desde hace mucho tiempo:

“cada candidato joven que he entrevistado en los últimos cinco años cree que está lleno de potencial y que tiene mucho por aportar. No se trata de si son o no la persona correcta para el trabajo, más bien si el trabajo es el correcto para ellos. Esta situación es muy diferente para las generaciones anteriores cuando tenían esa edad” (Caraher, 2016) .

Paula Molinari establece que el viejo modelo ya no funciona (Turbulencia Generacional, 2013). Se debe crear un contexto propicio para que la convicción de las últimas generaciones de “encontrar lo que uno ama” se cumpla (Jobs, 2004).

Para ello, Don Tapscott (Tapscott & Barnard, 2006) propone lo siguiente: “(...) si entiendes a la Generación Net, comprenderás el futuro... Y el futuro es ahora”.

De acuerdo con Morley Winograd y el Dr. Michael Hais, los Millennials están resueltos a alinear sus creencias con su trabajo. Bajo esta postulación advierten a todos que si los valores de la generación Millennial siguen en pie con el paso del tiempo el mundo corporativo puede estar próximo a tener que cambiar. Por lo tanto, establecen que no hay mejor tiempo que el presente para definir cómo va a empezar a participar tu organización en la comunidad. Para ello es crucial enfocarse en lo que los Millennials quieren en el trabajo basándonos en sus creencias y preferencias (Caraher, 2016)

2.2.3.1.3 Aspiraciones.

En el artículo (Why Generation Y Yuppies Are Unhappy, 2017) publicado en The Huffington post (2013), un Millennial comenta lo siguiente: “Apúrense y retírense... Es tiempo de hacer espacio a una generación que intenta ascender para

tener un trabajo decente pero no puede porque ustedes tienen todas las cartas”. En respuesta un Baby Boomer postula:

“Muchos de nosotros todavía no llegamos a donde queremos. Sin importar nuestro nivel de educación, si no teníamos conexiones familiares con poder, tuvimos que hacer cualquier trabajo y construir nuestro propio perfil con trabajos voluntarios antes de conseguir nuestro primer empleo “real” que tuviera que ver con los grados que obtuvimos. Muchos de nosotros aún no estamos donde queríamos estar y estamos llegando a la edad de retiro, así que no nos podemos hacer a un lado” (Why Generation Y Yuppies Are Unhappy, 2017).

Bajo la situación mencionada podemos ejemplificar el conflicto generacional que trasciende en el ambiente laboral debido a aspiraciones incongruentes por la diversidad generacional (Molinari, 2013) .

2.2.3.1.4 ¿Gestión por presencia o por resultados?

Los Baby Boomers poseen su calidad de vida altamente disminuida por el desgaste que sufren por la cantidad de horas que pasan trabajando en las oficinas. Le atribuyen gran importancia al Face Management. Este concepto, consiste en gestionar por presencia y es considerado por este grupo un factor crítico de ascenso (Erickson, 2008).

Por su parte, la generación X busca un balance ya, no a los 65. La generación Y entiende que el trabajo no lo es todo, por lo que el clima de trabajo y la flexibilidad se vuelve fundamental para ellos para generar relaciones y para hacer las cosas que les gusta (Lancaster & Stillman, 2011).

Adicionalmente, Paula Molinari establece que los resultados se logran mediante la dedicación sin importar en qué momento (Molinari, 2013). Basándose en lo mencionado, los X buscan llegar de la forma más directa al resultado, salteándose los mails en cadenas y las reuniones interminables propias de las generaciones anteriores. Los Y son la generación pro-velocidad.

2.2.3.1.5 Engagement y compromiso.

Los Baby Boomers son asociados al adjetivo Workaholic cuando hablamos de compromiso. Según Paula Molinari, esta generación se compromete por completo con su trabajo por la creencia de misión compartida. En contrapartida, las generaciones siguientes asocian al compromiso con el contrato laboral. Por lo que si alguna parte no cumple con la promesa se rompe inmediatamente (Turbulencia Generacional, 2013).

El primer compromiso de un joven Y es con el mismo, con su familia y amigos como consecuencia de del contexto histórico, familiar y escolar en el que vivieron. Desarrollaron una serie de axiomas frente al engagement. La capacitación continua no asegura el futuro, la iniciativa a favor de la organización no alcanza para conseguir o sostener un empleo, obtener un título universitario es solo el comienzo, el resto depende de otros factores (Cuesta, 2012, pág. 110)

2.2.3.1.6 Trabajo en equipo

Con los Baby Boomers se empieza a hablar de esta modalidad de trabajo involucrando mails en cadena interminables y reuniones poco efectivas. Por otro lado, los X buscan llegar al objetivo de forma directa por lo que el trabajo en equipo es muy valorado por ellos. Lo que buscan es acción, no palabras por lo que entienden el trabajo en equipo de una forma diferente: tareas distribuidas,

compromiso con los acuerdos y foco en las decisiones. Son los pros-resultados. Para la Generación Y el trabajo en equipo es una colaboración horizontal sin límites de áreas o sectores, trabajo virtual, con información compartida (Molinari, 2013, págs. 103-104).

2.2.3.1.7 Los mitos son una barrera

Según Lee Caraher, desde el 2008 han surgido un conjunto de mitos acerca de los Millennials que se han perpetuado hasta el punto de tener vida propia. Dentro de los mitos predominantes se pueden enunciar los siguientes:

- Los Millennials son engreídos.
- Esperan ascensos y gratificaciones solo por presentarse.
- No trabajan duro.
- No pueden terminar las cosas y no toman la iniciativa.
- Son informales e irrespetuosos.
- No están dispuestos a pagar deudas, quieren libertad,

flexibilidad y equilibrio entre trabajo y tiempo libre desde el principio.

La mayoría de estos mitos son falsos, algunos creíbles y uno verdadero. Estos mitos surgen por la incapacidad de las generaciones anteriores para entender que deben crear un puente para lidiar con la frustración de la administración y empezar a aprovechar el increíble talento que los Millennials tienen para ofrecer (Caraher, 2016, pág. 28).

2.2.4 El trabajo ideal de un millennial

Es indispensable comprender que los jóvenes funcionan de forma totalmente distinta a como funcionaron las generaciones anteriores. Y no ocurre solo en el ámbito laboral, sino que en el personal también. Cada vez son más las empresas que intentan

cambiar y adaptar sus estructuras a las nuevas formas de trabajar. Ya no sirve exigirles a los jóvenes que sean ellos los que se adapten porque lo único que se logra es que vayan a otra empresa o, que inicien sus propios emprendimientos (González, 2011).

Para facilitar el análisis se expone el siguiente cuadro comparativo entre la modalidad de trabajo que prefieren los Gen Y y las empresas (Molinari, 2013, pág. 107).

	¿Cómo prefiere trabajar la Gen Y?	¿Cómo trabajan las empresas?
Relación laboral	Con muchas alternativas y variando en el tiempo en el mismo empleador. No valora la relación de dependencia, sino la relación transparente.	Lo valioso es la relación de dependencia y las otras formas de relación son consideradas y tratadas como de menor valor.
Diseño organizacional	Colaborativo y horizontal. Estructuras chatas e interconexiones facilitadas.	Estructura jerárquica y compartimentos estancos.
Origen de la autoridad	Los individuos se conocen y aprecian. Importancia de la reputación en áreas específicas. Valoración del contacto con la alta dirección.	Basada en la posición y la experiencia.
Información	La fuente más valiosa son los pares. Uso de internet para información nueva. Capacidad para usar múltiples canales. Aprecio por contextos con información disponible. Excelente habilidad para el “uso de biblioteca” con autonomía.	Basada en la autoridad y en la jerarquía. Canales formales y preestablecidos. La información es poder.

Flujo de la información	Abierto y múltiple. No hay más barrera entre la información de origen interno y la externa. Valoración de la existencia de fuentes de información confiable y compartida. Acceso libre a información y expertos. Valoración de las comunidades de expertos.	Información interna y controlada, con mucha preocupación por la confidencialidad y la seguridad.
Uso del tiempo	Foco en la tarea y en los resultados. Alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible. El tiempo es propio, personal y se asigna a la tarea. Si se ahorra tiempo, éste se considera personal. Valoración del logro de resultados.	Tiempo formal y pautado, basado en la presencia. Valoración de dedicación de horas.
Frecuencia de los intercambios	Interacción diaria. Feedback continuo. Cada persona con distintas demandas.	Si hay autonomía, no hay interacción. Revisión del desempeño anual.
Comunicación	Coordinada según las necesidades de los proyectos. Siempre en contacto y conectados.	Cara a cara y planificada.
Plan de carrera	Personalizado, tomando en cuenta los intereses personales, basado en el aprendizaje y el desafío.	Foco en la carrera vertical ascendente.
El valor máspreciado	La calidad de vida es más importante que cualquier cosa.	El trabajo define la identidad de la persona.

Compromiso	Con sus amigos, mentores, jefes y carreras. La empresa se ocupa de desarrollar las relaciones interpersonales.	Con la empresa.
Reconocimiento	Grupal. Importancia de las celebraciones. El reconocimiento es valorado en público.	Individual y privado.
Aprendizaje	El contexto toma en cuenta que las personas pueden aprender rápidamente. Valoración de ambos caminos: la polivalencia y los tecnólogos.	Mundo de expertos.
Trabajo en equipo	Cuando es necesario, virtual y presencial, evitando las pérdidas de tiempo.	Valoración del consenso.
Toma de decisiones	Rápida, asumiendo la responsabilidad individual. Valoración de la autonomía.	Análisis detallado y consenso. Mejor invertir tiempo.
Justicia	Relacionada con valores. Búsqueda de justicia para mí y para los demás. Importancia de la equidad.	Relacionada con las reglas del juego de ese contexto y con la autoridad.

Tabla 2. Cómo prefieren trabajar las generaciones Y, y cómo las empresas.

Fuente: Producción propia.

Una investigación desarrollada por Gravett y Throckmorton sostiene que los jóvenes buscan tres cosas en el trabajo, en el siguiente orden (2007):

1. El contexto: la red social, el buen clima, las relaciones personales y la informalidad.
2. La compensación, entendida no solo como dinero sino también como todos aquellos beneficios en los que se manifiestan los valores de la organización.
3. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Mientras que el hecho de escalar la pirámide no ha desaparecido, no entender cómo y por qué los trabajos básicos encajan en el panorama completo sí quedó afuera. Si las empresas quieren tener la oportunidad de mantener a los Millennials en este nivel el tiempo suficiente para que aprendan y se vuelvan más productivos y valiosos es crítico y no opcional darles un contexto para su trabajo acorde a su visión (Caraher, 2016).

2.2.4.1 Tendencias de hoy, realidades de mañana

Felipe es un trabajador muy entusiasmado porque hoy en día está liderando un proyecto innovador que le permite llegar a un objetivo personal. Anualmente un patrocinador lanza varios proyectos en donde el resultado se mide por puntos, hay responsabilidades y entregas puntuales que son medidos por un sistema de puntos que se van acumulando con cada entregable. El objetivo es medir las competencias del líder del proyecto. A medida que va avanzando el proyecto el líder de equipo va acumulando puntos. Este tipo de trabajo le encanta a Felipe por la posibilidad que le brinda de trabajar desde su casa o desde cualquier lugar y momento del día, su trabajo es monitorear a los miembros del proyecto y hacerse responsable por cada entregable. Para Felipe alcanzar el mayor puntaje del proyecto le permite dedicar seis meses al estudio y explorar oportunidades en el exterior (Caraher, 2016).

La historia de Felipe muestra, desde el año 2030, de que formas las tendencias de hoy se transformaran en los modos de trabajo del mañana.

En algunos aspectos, no es muy diferente de los métodos que ya imperan en algunas empresas e industrias (Microsoft Vision 2019).

Según E. Kelly, no tenemos una historia compartida para estos tiempos. Muchos modelos conviven simultáneamente, y no son ni buenos ni malos a diferencia de lo que se pensaba en el siglo pasado. Donde había un único y correcto modelo a seguir. Con el tiempo serán más los modelos (Powerful Times, Rising to the Challenge of Our Certain World).

2.2.4.1.1 Habilidades complejas e Interdisciplinarias

Según McKinsey (McKinsey, 2006), la fuerza de trabajo táctica crece dos veces y medio que la transaccional. Este tipo de trabajo hace referencia a los empleados con tareas que requieren un conjunto de habilidades complejas, como resolución de problemas, escucha, análisis de datos, construcción de relaciones y autogestión.

2.2.4.1.2 Descentralización de las corporaciones

Cada vez con mayor frecuencia, las corporaciones se orientan a un rol de organizadoras de aportes de pequeños grupos de profesionales externos independientes altamente especializados. De esta forma, venden su know how a más de una compañía en simultáneo y organizan su vida laboral en torno a su cartera de negocios. No tienen un único trabajo, sino múltiples proyectos (Molinari, 2013).

De acuerdo a Teague, las grandes organizaciones como P&G (P&G King of Collaboration, 2008) ya se están adaptando a este modo de trabajo. El objetivo de esta empresa es lograr que en un futuro cercano el 50% de la innovación en sus

productos provenga de emprendedores de todo el mundo, por fuera de los laboratorios tradicionales de ésta.

2.2.4.1.3 La tecnología en el trabajo.

La tecnología seguirá revolucionando la forma de trabajar (Molinari, 2013).

En la investigación Gestionando a la gente del mañana: los Millennials en el trabajo de PricewaterhouseCoopers, se encontraron a 4.271 graduados universitarios de 44 países. El 86% manifestó que las redes sociales, los mensajes de texto y el chat son fundamentales para su trabajo. Un participante comento: “la tecnología ocupará un lugar central en todo lo que hagamos, en formas que hoy no pueden ni imaginarse” (The 2020 Workplace, 2010)

2.2.4.1.4 Desaparición del jefe.

Las empresas funcionarán como matrices donde todos tendrán acceso a todo. No habrá jerarquías sino roles. No habrá puestos, sino responsabilidades. Esto es lo que Scott Cook llama “la revolución de la contribución” (2008).

De acuerdo con Meister y Willyerd, el rol del jefe tal como lo conocimos en el siglo XX está desapareciendo. En las organizaciones el aprendizaje ya no es más de arriba hacia abajo, es decir jefe-empleado. Ahora, es la era del aprendizaje social, en el que aprendemos de distintas personas en la matriz, se da la colaboración y está relacionado con la diversión y el disfrute (The 2020 Workplace, 2010).

2.2.4.1.5 Trabajar en los terceros lugares

Mucha gente elegirá trabajar en estos lugares. No son ni casas ni la oficina, son cafés, hoteles, librerías (Oldenburg, 2000).

Gracias a la tecnología móvil las oficinas son cada vez menos centrales como centros de trabajo, brindando la posibilidad a las personas de desempeñar su actividad profesional en los sitios de su preferencia, mejorando ampliamente su calidad de vida. La gente valorará la participación en proyectos donde la actividad profesional encaje con sus decisiones de proyecto de vida. Es por eso que el bienestar se convierte en el atributo más valorado al tomar decisiones de carrera (Molinari, 2013).

De acuerdo a Meister y Willyerd, la colaboración, transparencia, personalización, innovación y conexión social son los cinco principios que caracterizarán a las empresas con mejor marca de empleador, y serán los lugares más valorados para trabajar en la próxima década (The 2020 Workplace, 2010).

2.2.5 Teorías motivacionales

Una de las variables más influyentes para estudiar el tema de investigación sobre la mirada Millennials, es por poder entender cuáles son los aspectos que influyen a dicha generación. A lo largo de los años se aprenden distintas teorías sobre la motivación, el desafío en este trabajo de investigación es poder analizar y seleccionar la más adecuada, según las investigadoras, para un Millennials y no Millennials. Al momento de hacer el estudio las investigadoras consideraron importante que la teoría debe reflejar ambas visiones generacionales, el factor “global o abarcativo” fue determinante. A su vez otro de los criterios que pensaron pertinente fue la “realidad”, lo que se buscó es una teoría actual que refleje la realidad de nuestros sujetos de investigación (Perilla Toro, 1998).

“Se entiende por motivación a la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.” (Prieto Asirón, 2019).

Según Mariano Choliz Montañes, (Psicología de la motivación, 2004), podemos definir los distintos tipos de motivación de la siguiente forma:

- **Motivación intrínseca:** Motivación asociada con las actividades que son reforzadoras en sí mismas. Lo que nos motiva a hacer algo cuando no tenemos que hacerlo.
- **Motivación extrínseca:** Motivación creada por factores externos como las recompensas y los castigos. Cuando hacemos algo para obtener una calificación, evitar un castigo, complacer al maestro o por alguna otra razón que tiene poco que ver con la tarea.

2.2.5.1 Teoría motivacional de McClelland (1989).

McClelland separa las teorías motivacionales en 3 aspectos básicos: Logro, Poder y Afiliación.

“– Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación

– Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

– Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente” (Perilla Toro, 1998).

El concepto central de estas teorías es el afecto, haciendo énfasis en su dimensión hedonista: lo placentero y lo desagradable. Estas teorías señalan que la conducta es más eficiente con ciertos niveles generales de activación que otros, y que los aumentos de tensión pueden recompensar si el alerta (arousal) general es elevado hasta un punto adecuado (Cofer & Appley, 1978).

2.2.5.2 Teoría del factor dual de Herzberg

Herzberg para su teoría motivacional su foco de análisis fue el ámbito laboral. en su trabajo de investigación pudo comprobar, a través de encuestas recolectadas, que las personas que tendían a sentirse bien en su trabajo tendían a factores propios es decir aspectos de ellos, en donde mencionan logros que tuvieron, ascensos, responsabilidades, etcétera. Mientras que si les preguntaban por aspectos que no les gustaba de su trabajo tendían a mencionar características no propias que se relacionaban con aspectos físicos o externos como por ejemplo las condiciones del trabajo, cultura de la organización, normas

y políticas de la empresa, relaciones personales, etcétera (Las 8 teorías más importantes sobre la motivación, 2013).

Es por eso que concluyó que hay dos factores:

“– Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

– Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados” (Las 8 teorías más importantes sobre la motivación, 2013).

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker & Y Hall, 1989).

A continuación, una tabla de los factores higiénicos y los factores motivacionales (Las 8 teorías más importantes sobre la motivación, 2013):

Factores Higiénicos	Factores Motivacionales
<ul style="list-style-type: none"> – Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. – Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. – Seguridad: Privilegios de antigüedad, 	<ul style="list-style-type: none"> – Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. – Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de

<p>procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</p> <p>– Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.</p> <p>– Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.</p> <p>– Control técnico.</p>	<p>valor.</p> <p>– Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</p> <p>– Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</p> <p>– Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control de este.</p>
--	--

Tabla 3. Factores Higiénicos y Factores Motivacionales.

Fuente: Producción propia.

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios (Engel & Riedmann, 1987):

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

2.2.5.3 Teoría de motivación X e Y (Douglas McGregor):

Según McGregor creó esta teoría motivacional basándose en la teoría de la motivación de Maslow y su jerarquía de las necesidades humanas. Propone que la falta de motivación y productividad laboral se debe a que una vez suplidadas las necesidades básicas los estímulos necesarios para satisfacerlas dejan de ser motivantes. Se generan nuevas necesidades como las de estima y autorrealización que la mayor parte de empresas de la época no se interesan en suplir.

- X: a las personas les desagrada el trabajo. Hay que dirigirlas y controlarlas con castigos que impliquen la supresión de dinero o de seguridad en el trabajo. Actitud paternalista y autoritaria (The Human Side of Enterprise, 1960).
 - Para casi todas las personas el trabajo es desagradable.
 - La mayoría carece de ambiciones y prefiere no adquirir responsabilidades.
 - No tiene creatividad para hacer sus tareas.
 - Solamente se los puede motivar para satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad.
 - La mayoría debe ser controlada estrechamente.
- Y: las personas asumen responsabilidades y les agrada trabajar y mejorar su trabajo. Se les otorga mayor libertad para que participen en las decisiones, se distribuye la responsabilidad y se incentiva a que el individuo busque mejorar su trabajo en función de mejorar los resultados de la empresa (The Human Side of Enterprise, 1960).
- Las personas pueden resolver el trabajo con creatividad.
- Muchas veces se controlan a sí mismos.

- La motivación puede dirigirse a las necesidades más altas y no solamente a las fisiológicas o de seguridad.
- A la mayoría de las personas le gusta trabajar y está motivada para hacer su tarea.

2.2.6 CASOS DE EMPRESAS QUE IMPLEMENTARON OFICINAS ABIERTAS (cambios de paradigmas y nuevas tendencias adoptadas)

2.2.6.1 Caso Google

Las oficinas de Google han sido reconocidas a nivel mundial por la inmensa creatividad que tiene cada rincón y sobre todo por las comodidades que le brindan a sus empleados o “Googlers” como se suelen llamar ellos mismos. En este caso la relación con las oficinas abiertas viene dada por la importancia que le asigna la compañía a sus empleados, es por esto que más allá de nombrar todos los espacios de dispersión, recreación o creatividad, es importante ejemplificar de qué forma y en qué parte de sus procesos Google le asigna valor (Bock, 2015).

El proceso de búsquedas de Google es bastante riguroso y aquí está la clave:

“Ser seleccionado por Google podría costar seis meses o más y un candidato podía sufrir quince o veinticinco entrevistas antes de recibir una oferta, un googler podía entrevistar a veinte o más candidatos de los centenares o miles que aspiraban a un solo puesto de trabajo, invirtiendo diez o veinte horas de su tiempo en las entrevistas o redactando información por cada contratación que se hacía al final”. Incluso los Googlers se quejaban de lo largo y arbitrario que parecía el proceso pese a que todos ellos coincidían en que daba como resultado una notable calidad de contratación, es por eso que toda esa inversión en tiempo venía acompañada de todas las comodidades que le dan al colaborador dentro de los espacios de

trabajo en compensación y como estrategia de retención de su recurso más valioso (Bock, 2015, pág. 98).

2.2.6.2 Mercado libre

Entre las empresas que buscar innovar constantemente se posiciona Mercado libre. Adoptar la tendencia de oficinas abiertas esta desde sus comienzos. Buscan que los colaboradores estén en células de trabajo, puedan trabajar en escritorios compartidos, salas de reuniones, espacios de esparcimiento o en sillones, para sentirse conectados con otras áreas en un ecosistema abierto (Estructura y estrategias de las empresas innovadoras, 2012).

“Existen muchos factores importantes determinantes de la innovación para la empresa, se fomenta y se convierte en valor por medio de política de puertas abiertas, todos pueden plantear y presentar propuestas, donde no existen oficinas cerradas sino que el espacio se comparte abiertamente dando una impresión de transparencia, compañerismo, accesibilidad y confianza. Se brinda la capacitación y entrenamiento constante para con los empleados permitiéndoles conocer las necesidades de los clientes y lo más relevante para la empresa respecto a innovación, es el capital humano que se caracteriza por su excelencia”

La generación que predomina en toda su nómina es la generación Millennials, con el componente base de su innovación, observados como los poseedores del futuro (Estructura y estrategias de las empresas innovadoras, 2012).

2.2.6.3 Coca Cola

En el barrio de Saavedra, localidad de la ciudad de Buenos Aires, la empresa reconocida a nivel mundial inauguró una nueva oficina como resultado de la nueva forma

de trabajo que quiere tener la compañía y que sirva como ejemplo para el mundo (Coca Cola de Argentina, 2019).

“Se podrá trabajar cada día en un piso diferente, en un escritorio diferente, incluso mezclando a los equipos. En nosotros mismos está tomar esta nueva etapa con mucha curiosidad. Es una oportunidad enorme” estas fueron las palabras que utilizó Florencia Díaz, Líder de transformación cultural en Coca-Cola, en donde da lugar a relacionar la cultura de la compañía con la tendencia de las nuevas disposiciones de los espacios de trabajo. El cambio cultural vino acompañado de nuevos espacios y filosofías que impulsan a la compañía a tener una relación más cerca entre colaboradores. Todos, hasta los máximos cargos tendrán oficinas abiertas, en caso de que quieran tener reuniones privadas podrán hacerlo en salas de reuniones sin embargo estas serán vidriadas en pos a mantener la nueva forma de espacio de trabajo (Coca Cola de Argentina, 2019).

En el caso de Coca-Cola también apuntaron a transformar la concepción entre vida-trabajo, buscando generar mayor satisfacción en los empleados, proporcionando espacios que apuntan a aumentar la calidad de vida laboral y personal. Los pisos 12,13 y 14 son los espacios que materializan esta mejora de la que hablamos. Tienen un comedor con vista a la ciudad, a su vez tuvieron en cuenta las preferencias actuales y crearon un Gimnasio que se encuentra disponible para sus trabajadores desde las 7:00 Am y también sumaron buenas salas de esparcimiento o relajación en las que pueden ir a cualquier hora (Coca Cola de Argentina, 2019).

3 Metodología

3.1 Diseño Metodológico

Los tipos de estudios que se realizaron en este trabajo de investigación son exploratorios y descriptivos, no se buscó generalizar sino representar una realidad. Exploratorio debido a que es de gran interés conocer la opinión de los Millennials en cuanto a la disposición de los espacios de trabajo, saber que piensan y cómo influyen en su vida tanto laboral como personal. Descriptivo ya que se exponen cuáles son los pros y contras de las oficinas abiertas que existen actualmente y cuál es la perspectiva de cada generación.

En cuanto al diseño del trabajo de investigación estuvo configurado bajo uno no experimental debido a que se buscó comprender las complejas interacciones que se producen entre los empleados administrativos de diferentes generaciones, así como también entender cómo se manifiestan estos choques generacionales que desembocan en la adopción de la modalidad de oficinas abiertas.

Adicionalmente el diseño no experimental se puede clasificar como transversal entendiéndolo como “(...) aquel que produce una fotografía instantánea de una población en un momento determinado (...)” (Cohen & Manion, 1990), de tipo descriptivo.

Por otro lado, el enfoque elegido es el cualitativo ya que la investigación se basará desde el punto de vista y las experiencias de los Millennials y no Millennials, pero tiene el soporte cuantitativo a través de encuestas realizadas a miembros de estas generaciones.

3.2 Unidad de Análisis

Por unidad de análisis se entiende a “todo sujeto acerca de los cuales se busca predicar algo” (Fassio, Pascual, & M. Suárez, 2002).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se utilizó como unidad de análisis a la disposición de los espacios de trabajo: oficinas abiertas. Considerando la unidad de análisis descrita, se abordó desde dos perspectivas: la mirada Millennial, nacidos entre 1980 y 2001, y no Millennial. En referencia a los Millennials Lee Caraher (Millennials en la oficina: cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas., 2016) comprende en esta clasificación entre los años 1980 a 2000. Las investigadoras consideraron relevante incluir a las personas nacidas en el 2001 dentro de esta categoría ya que las mismas forman parte del mercado laboral. Fue tenido en cuenta que ambas generaciones hayan trabajado en puestos administrativos pertenecientes a oficinas abiertas para conocer qué aspectos consideran favorables de las mismas y, a su vez, con cuales no se sienten cómodos. Se hizo referencia a los no Millennials para poder compararlos con los Millennials y entender el cambio de preferencias en las generaciones.

3.3 Muestreo y selección de participantes

Como tamaño de la muestra se tomó a 150 Millennials y 36 no Millennials trabajando en puestos administrativos, con la misma no se busca generalizar sino representar una realidad.

Cabe recordar que como se viene desarrollando a lo largo de todo el trabajo agrupamos a los Millennials como aquellas personas nacidas entre 1980 y 2001 y a los no Millennials como aquellas personas nacidas por un lado entre 1946 y 1964 (Baby Boomers) y los nacidos entre 1965 a 1979 (Generación X).

La muestra que se utilizó para abordar la investigación fue intencional debido a que todos los encuestados y entrevistados trabajan en oficinas abiertas.

3.4 Mapeo de Variables

A través de las técnicas de indagación que serán mencionadas en el punto siguiente se buscó analizar el comportamiento de las siguientes variables respecto a oficinas abiertas:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR
Edad	<ul style="list-style-type: none">• Millennial• No millennial	Testimonial
Impacto	<ul style="list-style-type: none">• Positivo• Negativo• Nulo	Testimonial
Positivos	<ul style="list-style-type: none">• Favorece la comunicación• Mayor iluminación• Trato igualitario• Afianza relaciones de trabajo• Dinamismo con otros departamentos• Clima laboral• Desempeño laboral• Trabajo en equipo• Adaptación a un nuevo equipo de trabajo	Testimonial

Negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Ruidos/ murmullos • Higiene/ gérmenes/ olores/aromas • Discusiones ajenas • Mayor supervisión • Poca intimidad • Distinción jerárquica • Desempeño laboral 	Testimonial
Tendencias	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir donde trabajar • Compartir espacios con otras áreas • Espacios de dispersión • Trabajo multidisciplinario • Beneficios diferenciales • Promover relaciones fuera del horario laboral 	Testimonial
Dificultad para trabajar con otras generaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mucha • Poca • Nula 	Testimonial
Realización laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia • Equilibrio vida-trabajo • Cumbre de carrera en una organización • Ser feliz en lo que hago • Trabajo estable • Excelencia laboral 	Testimonial

Tabla 4. Tabla de variables.

Fuente: Producción propia.

3.5 Instrumento de indagación

La técnica principal que se usó para la recolección de datos que valida las hipótesis fue la encuesta. Se realizó a través de cuestionarios bajo el formato Google Forms respondidos por jóvenes y adultos comprendidos dentro de la unidad de análisis. A partir de sus respuestas se pretendía conocer su percepción acerca de la modalidad de oficinas abiertas, los aspectos que les resultan positivos y negativos, sus motivaciones y sus preocupaciones, sus aspiraciones y deseos, entre otros. Se escogió dicha técnica ya que por sus características permite obtener datos concretos de forma masiva valiosos para el análisis de la investigación.

Se utilizó como técnica secundaria pero no menos importante, la entrevista a profesionales y a empleados administrativos comprendidos dentro de la unidad de análisis.

Así mismo, se utilizaron entrevistas actualizadas que fueron realizadas previo e independiente a la investigación definidas por Fassio (2002) como “documentos varios”. Las mismas fueron de gran ayuda para profundizar sobre la recolección de información redundante para el abordaje de nuestras conclusiones.

A continuación, se desarrolla una breve descripción sobre ambas técnicas con sus respectivas ventajas y desventajas basada en el Libro “Introducción a las metodologías de la investigación aplicada al saber administrativo” (Fassio, Pascual, & M. Suárez, 2002).

La entrevista es una técnica que permite reflejar la selección de los indicadores e índices construidos a partir de las variables contenidas en la hipótesis. Se presenta un cuadro para expresar las ventajas y desventajas de la misma.

<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Relación cara a cara.	Son costosas.
Obtención de datos a partir del lenguaje verbal y no verbal.	Lenta administración.
Opción de re pregunta por parte del entrevistador.	Imposibilidad de obtener datos en masa. Son personales.
Opción de pregunta clarificadora por parte del entrevistado.	
Obtención de respuestas seguras.	

Tabla 5. Ventajas y desventajas de las entrevistas

Fuente: Producción propia.

El cuestionario o la encuesta es una técnica para la recolección de datos que no implica una relación de cara a cara. Se presenta el siguiente cuadro con las ventajas y desventajas de este método de recolección de datos.

<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Su elaboración e implementación no son costosas.	Preguntas claras y precisas.
Rápida administración.	Posibilidad de influenciar la respuesta de las preguntas por tener conocimiento de todas las preguntas.
Distribución en masa.	Porcentaje de preguntas respondidas menor que en la entrevista.
No requiere la presencia de los entrevistadores.	Incapacidad de acceder a datos complementarios.

Tabla 6. Ventajas y desventajas de las encuestas.

Fuente: Producción propia.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se utilizaron los siguientes instrumentos de indagación:

- Entrevistas con preguntas abiertas de indagación a personas que ocupen altos mandos de empresas que trabajen bajo la modalidad de oficinas abiertas.

- Entrevistas de indagación a Millennials y no Millennials trabajando en puestos administrativos.
- Encuestas con preguntas cerradas de confirmación a Millennials y no Millennials.

3.6 Recolección de datos

Para poder responder las preguntas de investigación y a su vez responder la hipótesis planteada fue necesario acercarse al público que en dicho trabajo se estudia. Personas nacidas entre los años 1980 y 2001, más conocida como Millennials, fue el público objetivo, y su vez se consideró importante recabar información sobre los no Millennials, todas aquellas personas que no hayan nacido entre 1980 y 2001, con el fin de hacer una comparación entre ambos públicos y sacar conclusiones.

En el proceso de obtención de datos fueron utilizadas herramientas esenciales y tradicionales que apuntan a cualquier trabajo de investigación, como lo son las encuestas y entrevistas, la elección de dichas herramientas surgieron de los criterios de practicidad y simpleza que para los investigadores resultan importantes. El público objetivo debe sentirse cómodo con las herramientas, que no les demande demasiado tiempo y que a su vez sean preguntas que las sientan cercanas porque se entiende que son temas que viven en el día a día. A la hora de armar las herramientas se buscaron los mismos criterios. En la práctica las muestras fueron relativamente cercanas a las investigadoras ya que acudieron en primer instancia a personas con las que se relacionan en el día a día: amigos, familiares, conocidos y luego se utilizaron canales de uso frecuente en investigaciones de tesis por los alumnos de la Universidad Argentina De La Empresa, como lo son grupos de alumnos universitarios en las redes sociales.

Las entrevistas fueron apuntadas a recolectar información, en un principio, de al menos cuatro directores de recursos humanos o personas que cumplan con un rango medio

o alto dentro de la estructura de la empresa. Tienen características de anonimato con el fin de preservar la privacidad y confidencialidad de la fuente, estas personas fueron contactadas a través de relaciones laborales y/o personales que poseen las investigadoras, pero principalmente se utilizó la red social LinkedIn para llegar a dicho público.

El propósito de las entrevistas fue poder preguntar acerca de estrategias sobre la disposición de los espacios de trabajo que son tomadas por personas que ocupen altos mandos y como se llevan a cabo dentro de la organización, a su vez, existen entrevistas actualizadas de personas especialistas en el tema que fueron tomadas como fuente terciaria para triangularlas con los datos que se obtuvieron en esta investigación.

En el caso de las encuestas se pensaron desde lo cotidiano, son preguntas acerca de los que viven en el día a día o de lo que quisieran vivir, se obtuvo respuesta de ciento cincuenta Millennials y treinta y seis Millennials. Para la construcción de esta herramienta se utilizó un programa muy conocido creado por la compañía Google que facilita una herramienta predeterminada de encuestas.

Las investigadoras hicieron llegar las encuestas y realizaron las entrevistas a personas que estuvieran trabajando en oficinas abiertas en empresas argentinas, radicadas en CABA y Gran Buenos Aires, esto quiere decir que desde el principio de la recopilación de datos la muestra presento características del público al que se investiga lo cual permitió un análisis más profundo de los resultados ya que toda la información fue de utilidad.

En un principio se realizó una prueba piloto para verificar la correcta comprensión de las preguntas por parte de los encuestados y la practicidad en la respuesta. La misma fue enviada a personas cercanas a las investigadoras y se constató que era fácil de responder sin embargo los datos que se obtuvieron de esta eran insuficientes a la hora de responder a las preguntas de investigación.

La encuesta que se les realizó a Millennials y no Millennials se encuentra disponible en el anexo.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdnYfug_PBKqxsBpqT-xf4vtzx5cam-TtIrgWT3Exqbw8NO8Q/viewform

La entrevista realizada a los expertos fue la misma para todos y se buscó responder 10 preguntas, las cuales se detallan en el anexo, con la finalidad de obtener información complementaria.

3.7 Método de procesamiento

El equipo de investigación consideró importante para el análisis de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas sea de forma grupal para poder tener una mirada objetiva tratando de evitar los sesgos que pudiera tener alguna frente a las respuestas de nuestro público objetivo.

Los datos de la herramienta: Encuesta la obtuvimos mediante un archivo Excel que recolecta cada una de las respuestas de las personas van completando de forma inmediata, es decir, en el momento que la persona decide enviar sus respuestas, estas son agrupadas al instante en un archivo de acceso compartido a los integrantes de la investigación para su posterior análisis. Esta rapidez de la herramienta nos permitió observar las variaciones de los datos por día cada vez que se tenga una respuesta adicional.

El análisis troncal se determinó por la primera pregunta dentro de la encuesta, que apunta a diferenciar la muestra entre personas Millennials, nacidas entre 1980 y 2001, y personas no Millennials eso nos permitió obtener información de ambos perfiles y poder hacer un análisis comparativo de sus miradas, gustos, preferencias, elecciones, formas de pensar, etcétera.

Una vez diferenciado el público lo posterior consistió en un proceso de iteración entre una respuesta u otra. Lo que se buscó fue poder entender las respuestas de cada uno de estos y determinar alguna generalidad sobre las miradas y aquello que hoy en día un Millennials elige, observa o le asigna mayor valor por sobre la mirada No Millennials.

Para el análisis de las encuestas se buscó identificar las repeticiones mediante la aproximación cualitativa de los entrevistados.

4 Resultados

4.1 Resultados de las encuestas.

Exponemos mediante gráficos los resultados de la encuesta realizada a 150 Millennials y 36 no Millennials trabajando en puestos administrativos bajo oficinas abiertas.

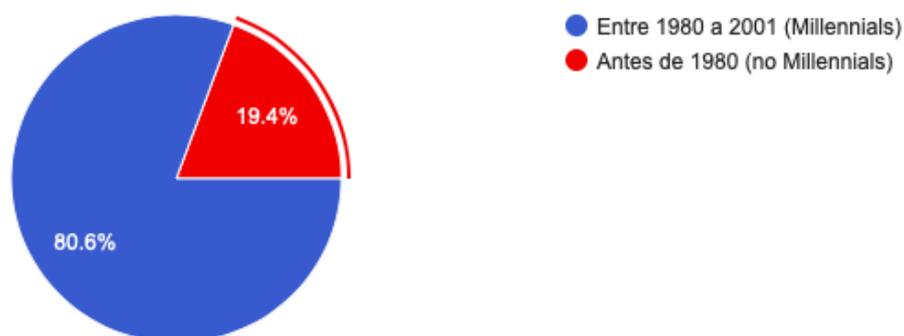


Ilustración 2. Gráfico Millennials- No Millennials.

Fuente: Producción Propia.

Un 39,9% de los empleados administrativos encuestados tuvo o tiene una antigüedad de 1 a 5 años de trabajo en organizaciones bajo la modalidad de trabajo en oficinas abiertas.

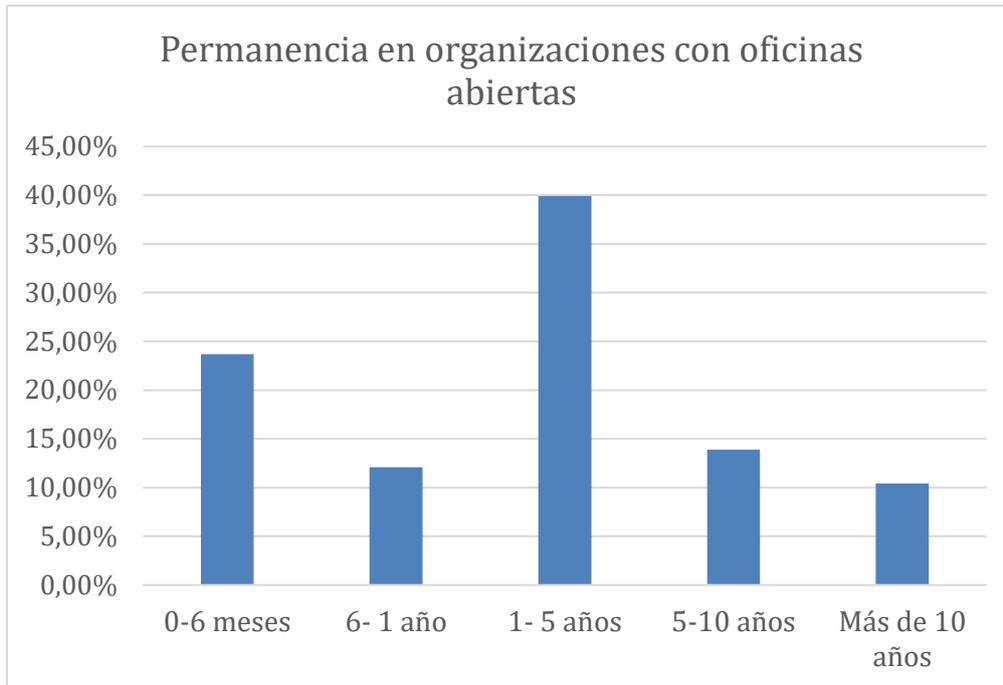


Ilustración 3. Gráfico años trabajados en oficinas abiertas.

Fuente: Producción Propia.

El 79,7% de los encuestados renunciaría a su actual empleo para obtener un trabajo que brinde mayor libertad.

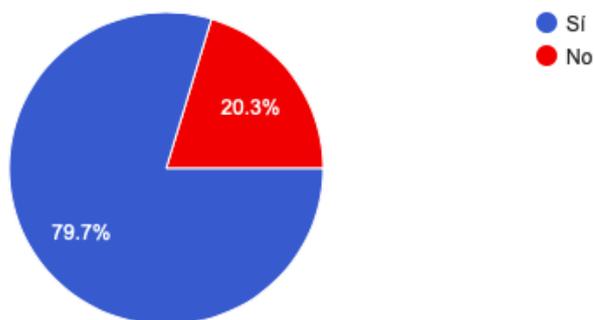


Ilustración 4. Gráfico renuncia a trabajo para mayor libertad.

Fuente: Producción Propia.

De ese 79,7% hay un 66% de Millennials que renunciarían a su trabajo para obtener mayor libertad.

El 80,1% de los encuestados expresa que la disposición del espacio de trabajo le genera algún tipo de motivación o satisfacción.

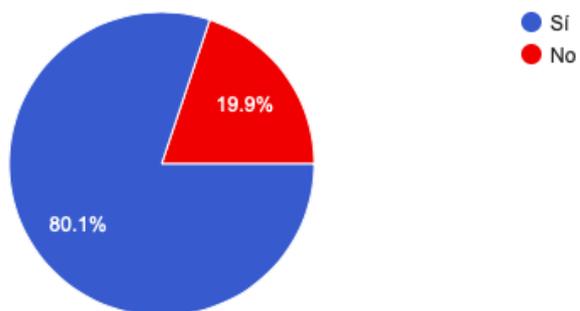


Ilustración 5. Gráfico motivación por la disposición de los espacios de trabajo.

Fuente: Producción Propia.

Del total de los millennials el 81% si se encuentra motivado y del total de los no millennials el 78% respondió de forma afirmativa.

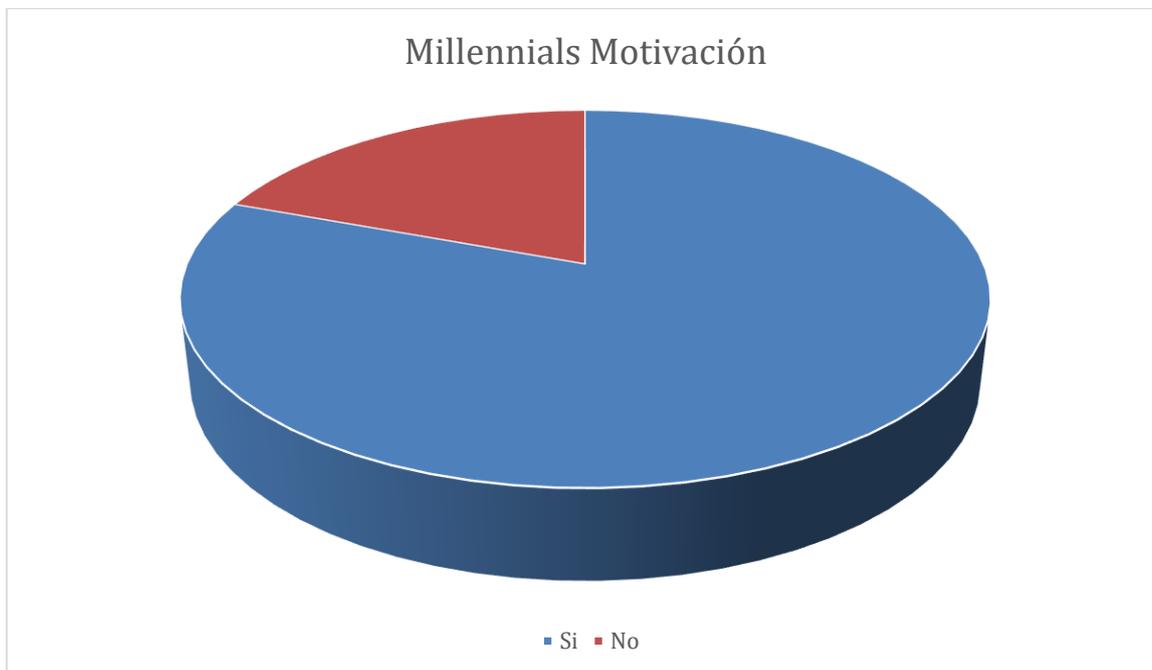


Ilustración 6. Motivación de los Millennials respecto de los espacios de trabajo.

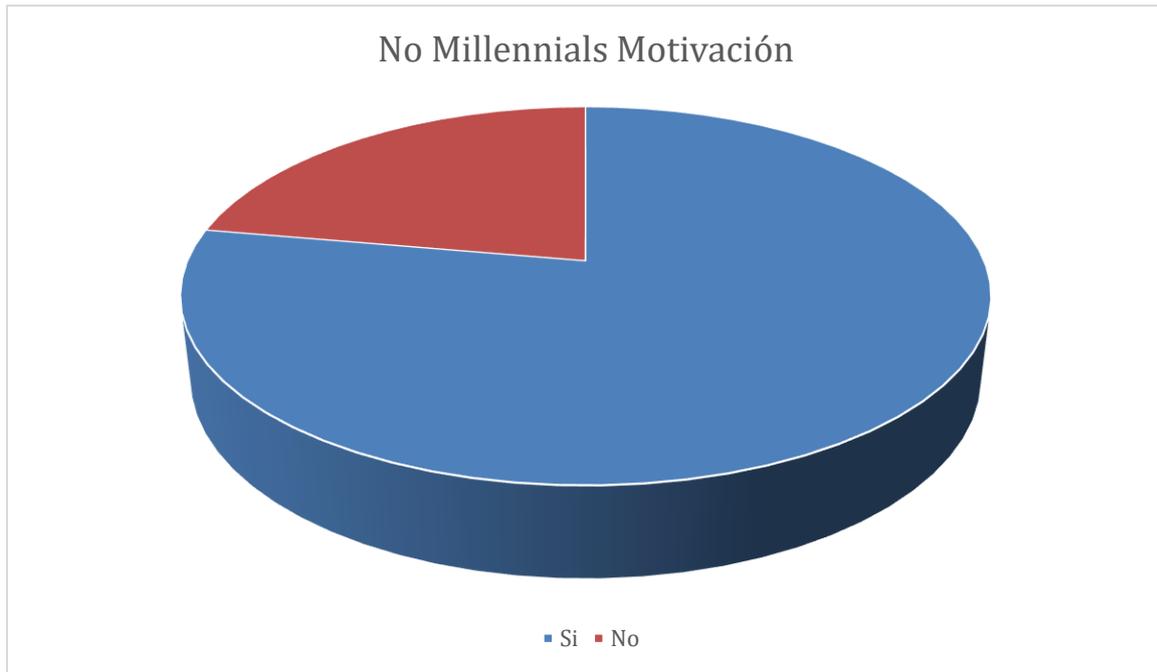


Ilustración 7. No Millennials Motivación respecto de los espacios de trabajo

Los tres factores que inciden en la motivación de los Millennials trabajando en oficinas abiertas son: la cercanía con los compañeros de trabajo, las relaciones laborales, el trabajo en equipo y el trabajo distendido. Solo dos personas nacidas entre el 1980 y el 2001 no se sienten motivadas por su espacio de trabajo.

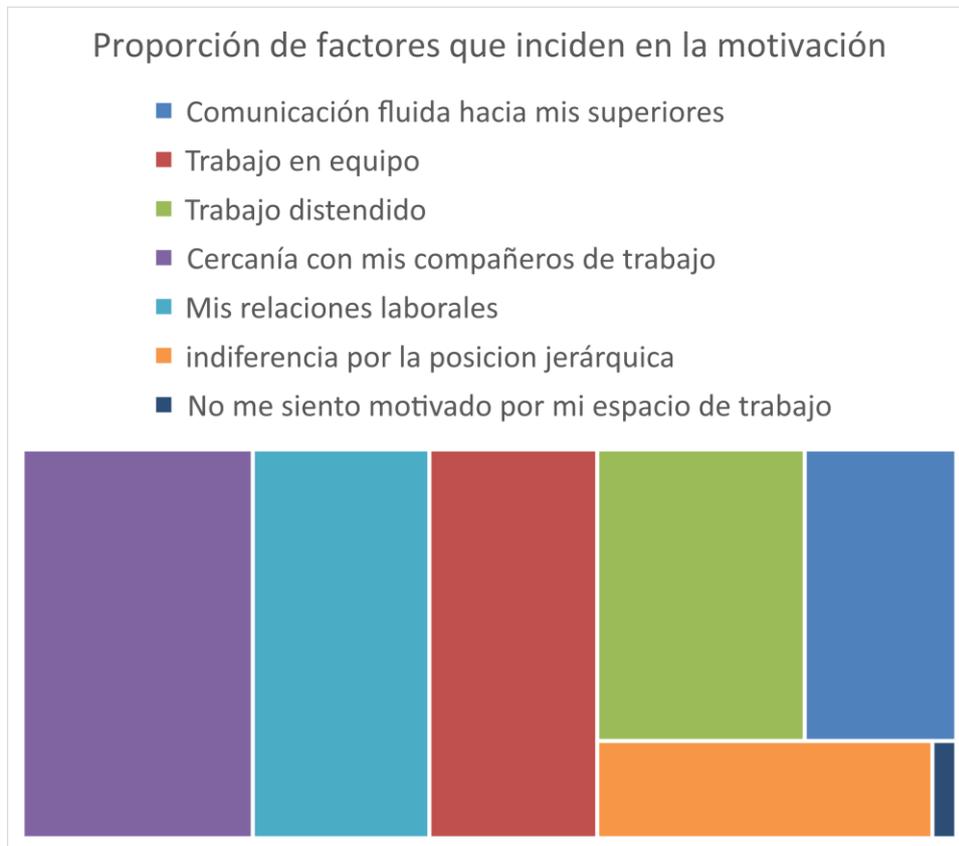


Ilustración 8. Gráfico factores que inciden en la motivación.

Fuente: Producción propia.

Se obtuvieron los siguientes resultados acerca de la opinión de ambas generaciones en relación a los aspectos positivos y negativos de la modalidad de trabajo en las oficinas abiertas.



Ilustración 9. Gráfico aspectos positivos de las Oficinas Abiertas según los Millennials.

Fuente: Producción propia

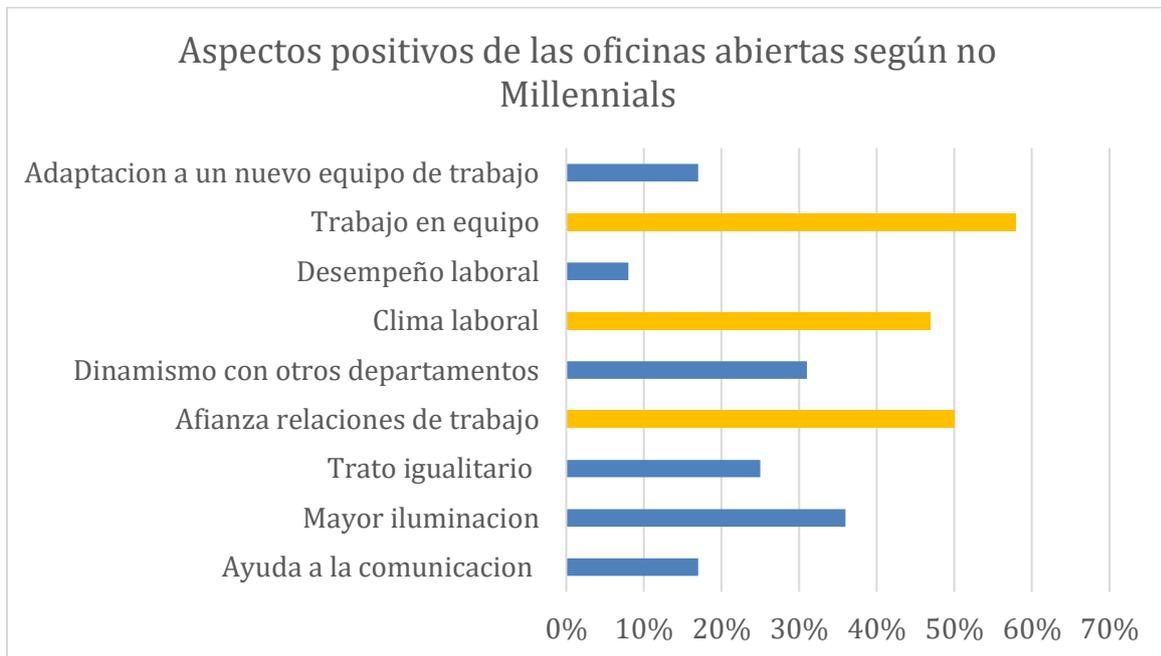


Ilustración 10. Gráfico aspectos positivos de las oficinas abiertas según no Millennials.

Fuente: Producción propia.

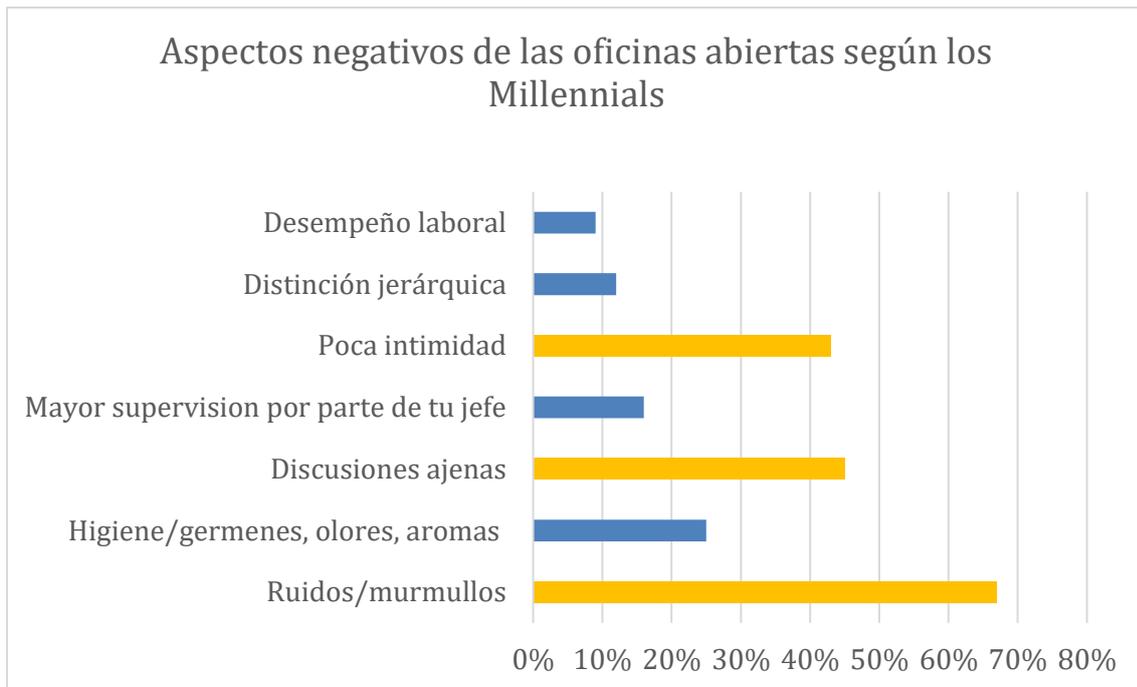


Ilustración 11. Gráfico aspectos negativos de las Oficinas Abiertas según Millennials.

Fuente: Producción Propia.

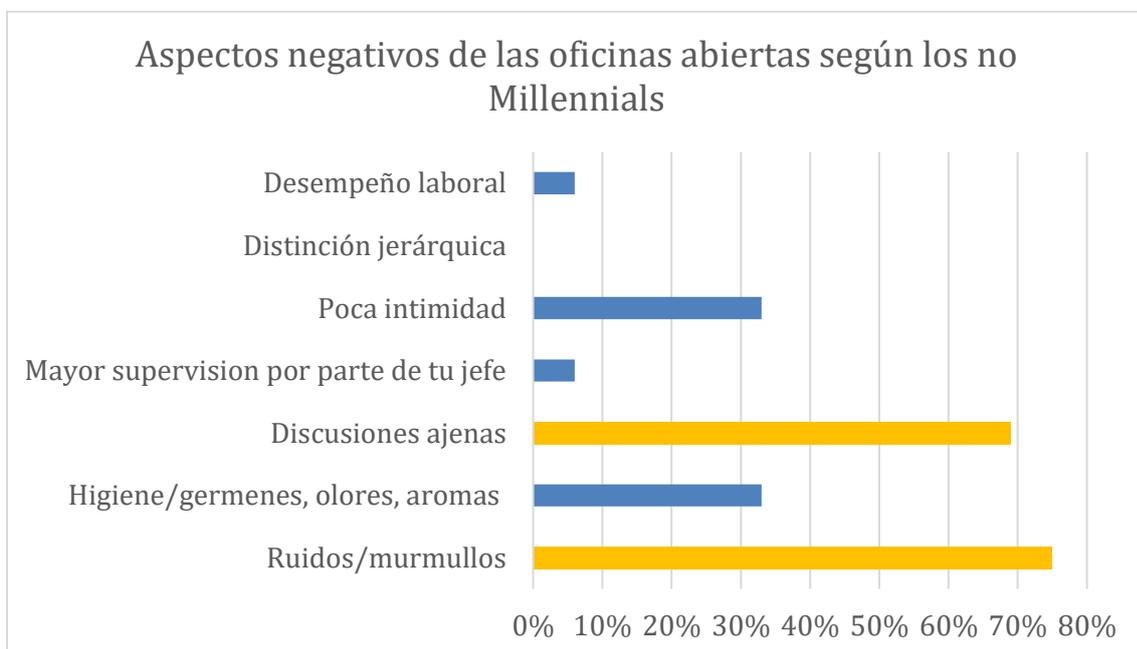


Ilustración 12. Gráfico aspectos negativos de las Oficinas Abiertas según No Millennials

Fuente: Producción propia.

Por otro lado, se obtuvieron datos relevantes que nos indican las preferencias, aspiraciones, deseos de los Millennials. Todos estos factores están comprendidos en una

clasificación del 1 al 5, siendo este último el de mayor importancia, la cual indica el aporte de cada uno en la obtención de su trabajo ideal.

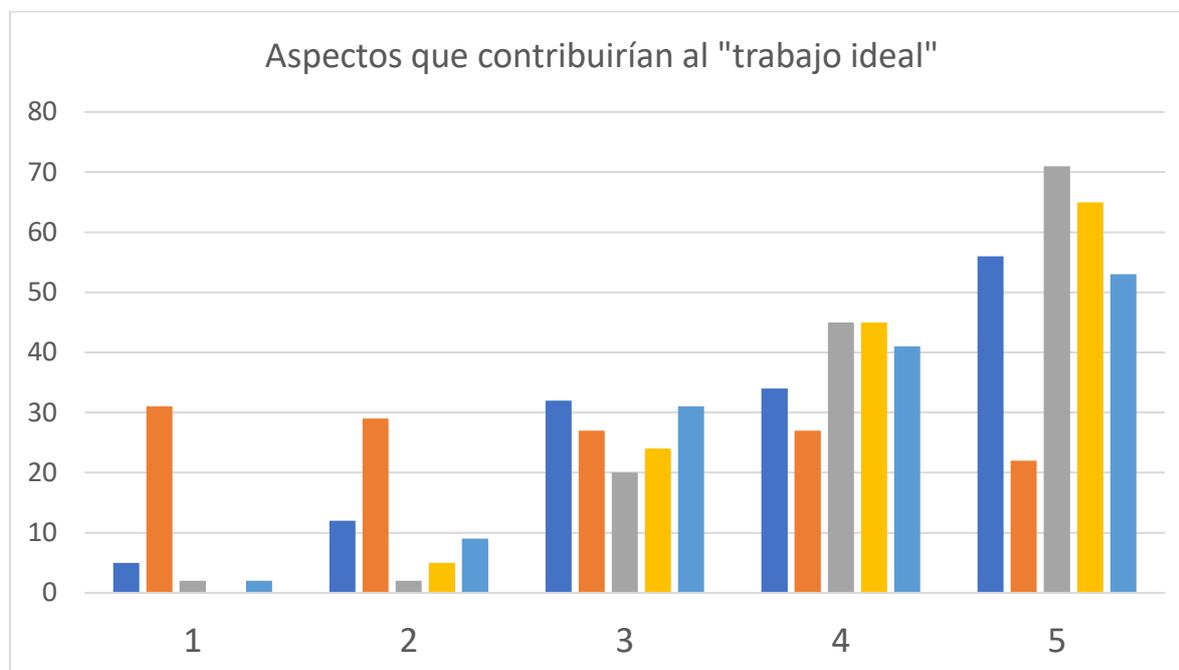


Ilustración 13. Gráfico aspectos que contribuyen al "Trabajo Ideal".

Fuente: Producción Propia.

*

- Compartir espacios de trabajo con otras áreas
- Contar con espacios donde no tengas que trabajar
- Poder realizar trabajo multidisciplinario
- Acceder a beneficios diferenciales
- Poder elegir desde donde trabajar

Bajo el mismo criterio de clasificación del 1 al 5 de acuerdo con la importancia que le asigna cada Millennial en su vida a los factores que se detallan debajo se obtiene el siguiente gráfico de barras.

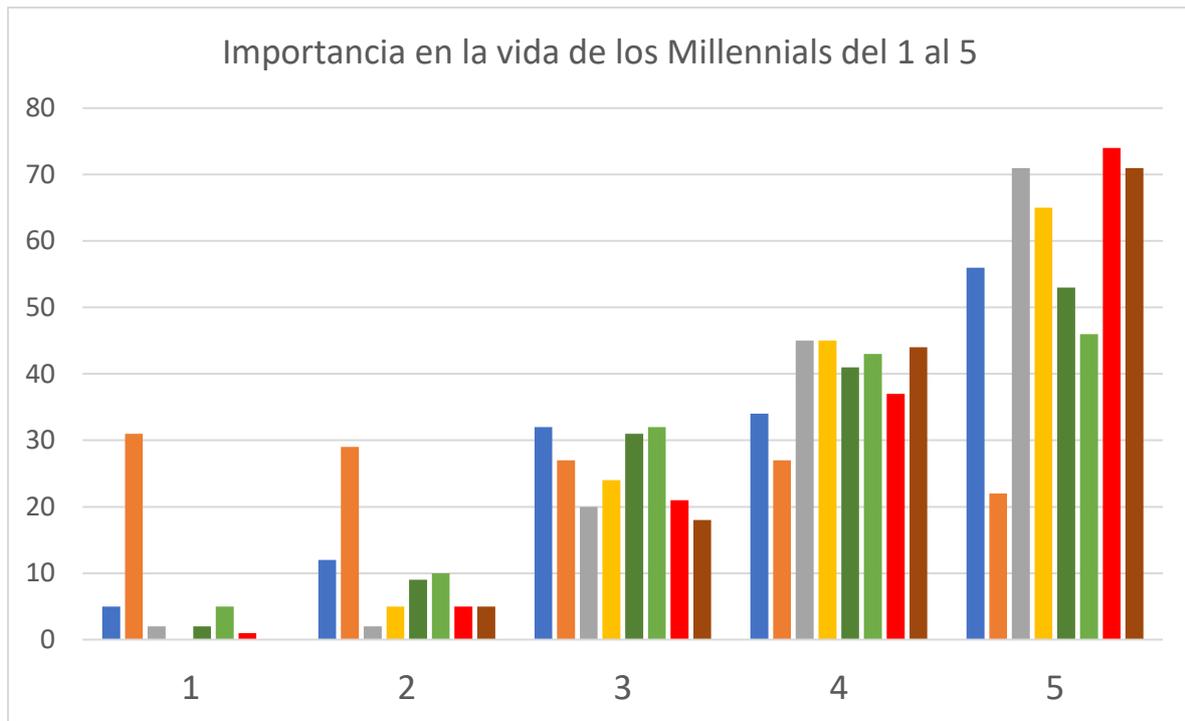


Ilustración 14. Gráfico importancia de distintos aspectos en la vida de los Millennials.

Fuente: Producción Propia.

*

Vivir el ahora
Casarse y tener una familia
Flexibilidad laboral
Libertad laboral
Independencia laboral
Estudiar
Estabilidad laboral
Viajar

Para conocer la valoración de la idea de equilibrio entre vida-trabajo se les pregunto a los encuestados que entendían por este concepto.



Ilustración 15. Gráfico equilibrio vida- trabajo.

Fuente: Producción Propia.

Una vez comprendido el término se ahondó en la importancia que le dan a esta terminología.

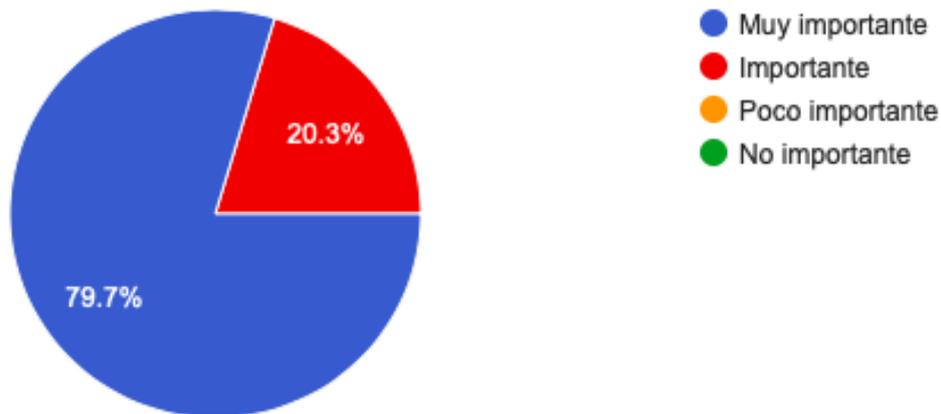


Ilustración 16. Gráfico importancia equilibrio vida- trabajo.

Fuente: Producción Propia.

Adicionalmente se buscó recabar información sobre la idea de percepción de alcanzar la realización laboral.

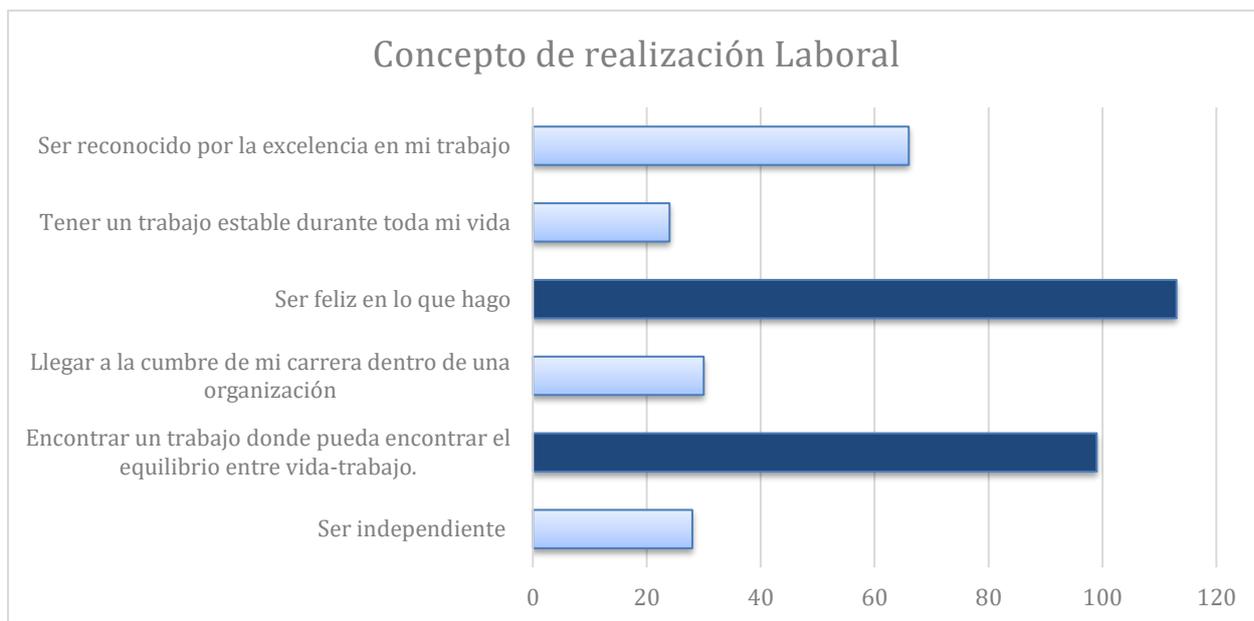


Ilustración 17. Gráfico concepto de realización laboral.

Fuente: Producción Propia.

Alineado con el tema del choque de generaciones que se da a la hora del trabajo en oficinas abiertas se buscó conocer el grado de dificultad, si es que lo hay, para trabajar con gente de otras edades. En el caso de que exista, se buscó encontrar las razones de dicho inconveniente.

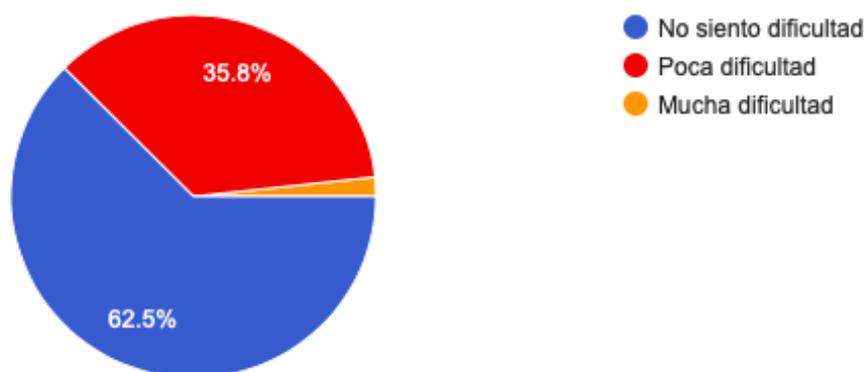


Ilustración 18. Gráfico dificultad para trabajar con otra generación.

Fuente: Producción Propia.

Del 35,8% que siente poca dificultad y del 1,7% que sienten mucha dificultad para trabajar con personas no Millennial detallan que el entorpecimiento se debe a la poca aceptación de ideas y a que son inflexibles desde una mirada Millennial.

Principales dificultades en Millennials para trabajar con otras generaciones

- Son enreídos.
- No trabajan duro.
- No toman la iniciativa.
- Son informales e irrespetuosos.
- Pretenden obtener beneficios sin esforzarse.
- Abuso de poder.
- Inflexibles.
- Poca aceptación de ideas.

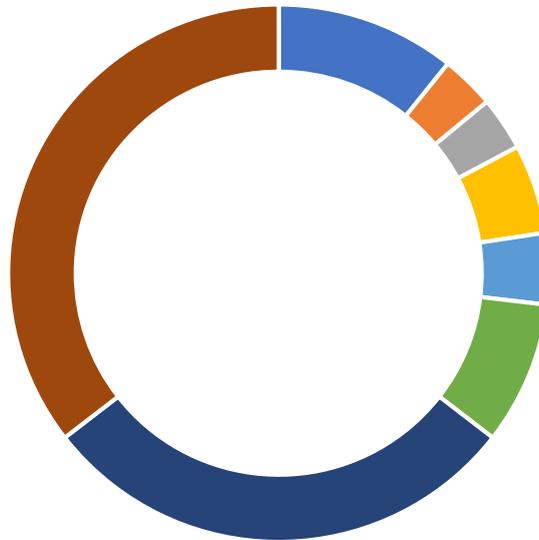


Ilustración 19. Gráfico motivo de dificultad.

Fuente: Producción propia.

Por último, se indagó en la posibilidad de trabajo en empresas donde se apliquen determinadas políticas flexibles y se obtuvieron los siguientes resultados.

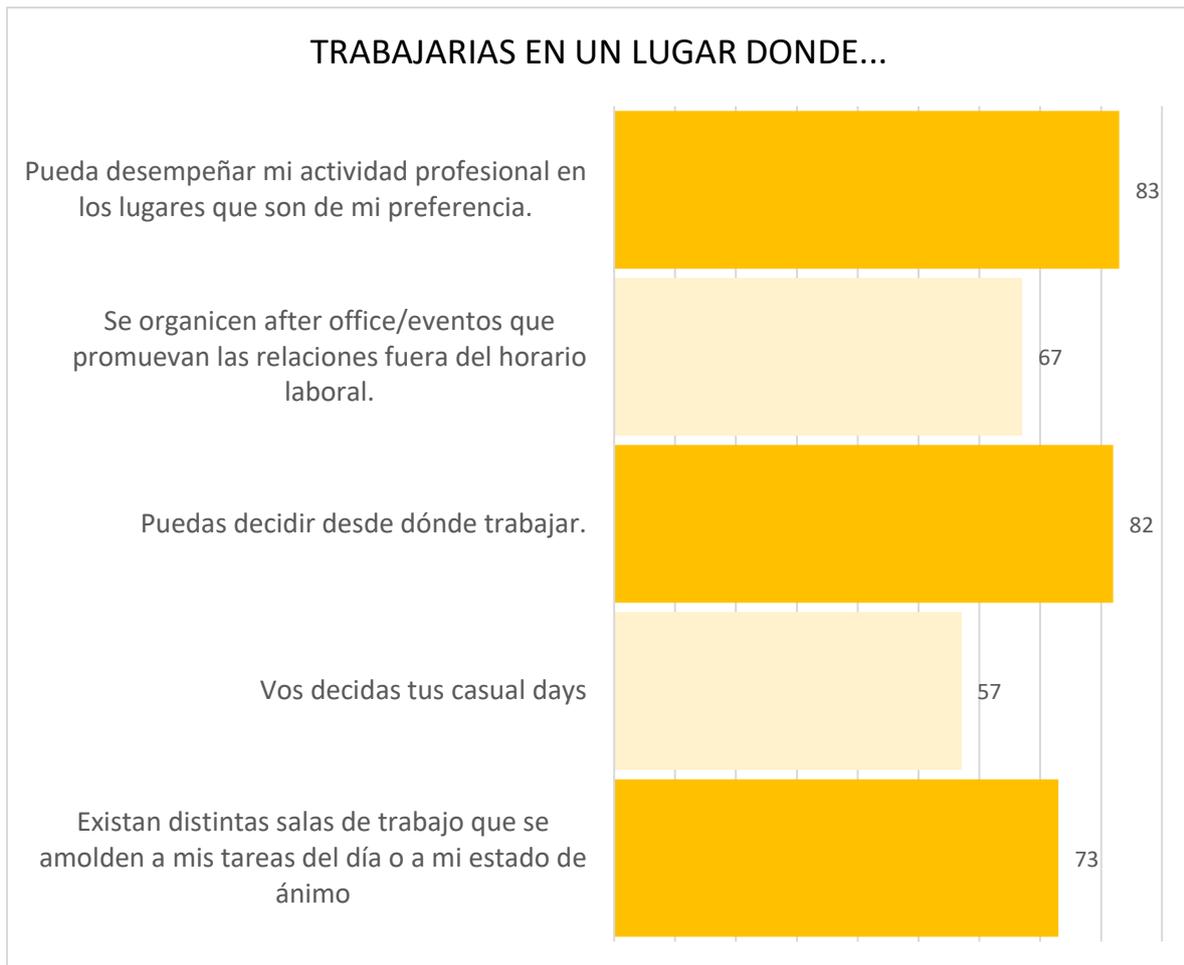


Ilustración 20. Gráfico aspectos por considerar sobre donde trabajarían los encuestados.

Fuente: Producción Propia.

4.2 Resultados de las entrevistas.

Para exponer los resultados de las entrevistas realizadas a 7 profesionales del área de Recursos humanos o afines se presenta un cuadro a modo neutral que contiene un breve resumen de las respuestas de estos.

Pregunta/ Entrevistado	Juan Cruz Aquino	Ariel Vázquez
¿Por qué implementaron oficinas abiertas?	Necesidad de trabajo Concepto de Jefe a líder Comunicación con diferentes áreas/sectores Trabajo cooperativo	Costos Optimización de espacio Varias salas (privadas y públicas)
Resultados que esperaban y conformidad.	Mejóro la comunicación, fomentó el trabajo colaborativo y participativo.	Menor costo posible. oficinas abiertas y privadas
Opinión del estudio de Harvard.	No coincide, cree que son más los pros que los contras.	Es posible. Tiene ventajas (comunicación) como desventajas (pérdida de la propiedad).
Aspecto negativo. ¿Cómo lo trabajó?	Confidencialidad. Hay salas a puertas cerradas.	Productividad y la falta de privacidad. Ruido constante. No se hizo nada
Aspectos destacables del choque generacional.	Creo que desde un baby Boomer hasta un Centennial se ve beneficiado con esta modalidad de trabajo. Intercambio nutritivo	Desde la teoría por la personalidad de cada generación es problemático, pero desde la práctica todos valoramos lo mismo y todos nos quejamos de lo mismo.
Paradigmas sobre las oficinas abiertas.	Transformación digital (o “transformación cultural”), sus principios son por ejemplo la flexibilidad, la agilidad, la colaboración.	El espacio de trabajo también trascendió las barreras de la empresa. O sea, es también espacio de trabajo por fuera del mismo, es home office.
Factores motivacionales de los empleados.	Buen liderazgo, trabajo en equipo, desafíos profesionales y reconocimiento (no necesariamente económico) son elementos de atracción y retención.	Home office tiene que ver con la motivación. Valoran su trabajo, el clima laboral, la relación con su líder, la remuneración, los beneficios atractivos de verdad, participar de acciones de responsabilidad social empresaria, políticas de diversidad, equidad de género.

<p>Acciones llevadas a cabo para lograr el equilibrio vida-trabajo de los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 día adicional por paternidad • viernes Flex de verano (durante 2 meses –ene y feb-, el horario de salida los viernes es de las 13hs) • Media jornada de trabajo el día de cumpleaños • Como beneficio del día de la madre, se obsequia un día a elección para disfrutar en familia. <p>la cultura</p>	<p>Flexibilidad horaria</p>
<p>Oficinas del futuro.</p>	<p>Las oficinas no serán tan importantes y el trabajo migrará más a lo virtual, con objetivos e indicadores de productividad claros. Con esto no dice que desaparezca el trabajo en oficinas, ya que lo creo necesario para generar vínculos y trabajo en equipo. Relación empleador/empleado de confianza para el home-office.</p>	<p>No vamos a debatir si son espacios abiertos o cerrados, vamos a debatir cuanto tiempo pasamos en la oficina y cuánto tiempo en nuestra casa trabajando. Difuminar el espacio de trabajo.</p>

Tabla 7. Entrevista Juan Cruz Aquino y Ariel Vázquez

Fuente: Producción Propia.

Pregunta/ Entrevistado	Verónica Fainberg (Millennial)	Roberto Vola- Luhrs
¿Por qué implementaron oficinas abiertas?	Interacción entre los sectores Participativo Trabajo colaborativo Mirada de control	Mayor interacción
Resultados que esperaban y conformidad.	Mayor colaboración Trabajo participativo Manejo de la misma información Objetivos transversales Mejora en asignar recursos Entorno de trabajo cálido Menos barreras Más atractivo	Mayor integración Mejor clima
Opinión del estudio de Harvard.	Disminuye la concentración, esto atenta contra la productividad.	Depende del tipo de actividad que se desarrolle.
Aspecto negativo. ¿Cómo lo trabajó?	Distracciones. Aislarse solo o solicitar silencio. Falta de privacidad. No se hizo nada	En mi empresa no lo encuentro.
Aspectos destacables del choque generacional.	Punto de choque se da cuando los estilos de trabajo son muy diferentes. Esto en oficinas abiertas queda muy en evidencia. Quizás el choque entre generaciones se da en situaciones puntuales donde se notan los distintos estilos de trabajo.	En la práctica: Todos comparten y existe respeto mutuo. Todos suman desde la diversidad.
Paradigmas sobre las oficinas abiertas.	Apunta cada vez mas no a oficinas abiertas sino a espacios cada vez más flexibles. Donde cada uno pueda estar con su computadora encima y pueda sentarse en un espacio cerrado si necesita concentración, en una mesa amplia si necesita trabajar en grupo.	Antes se pensaba que el espacio de trabajo definía el status. Hoy esto cambio. Ya no se piensa más en esta idea.

Factores motivacionales de los empleados.	Clima laboral y es un plus el espacio de trabajo, la relación con sus compañeros, con su jefe. Las oficinas abiertas colaboran mucho en cuanto a este intercambio. El hecho de que la organización pueda reconocer estas distintas preferencias y facilitarlas hace que uno se sienta muy identificado con el lugar donde está trabajando.	Satisfacer sus necesidades materiales y espirituales y que se respeten sus valores.
Acciones llevadas a cabo para lograr el equilibrio vida-trabajo de los colaboradores.	Horarios de trabajo flexibles dentro del cumplimiento de horas mensuales. Tiene que ver con políticas de la organización que son mucho más amplias y con las decisiones de los trabajadores.	Ofrecer jornadas reducidas, permisos especiales, pagos por acontecimientos familiares, home-office.
Oficinas del futuro.	Tener una oficina o un escritorio asignado creo que va a tender a desaparecer. Tiene la duda de si ese va a ser el trabajo del futuro o si estamos en un momento de transición donde se están probando las mismas o después se va a volver a formular para el otro lado.	Lugares de tránsito y amenities

Tabla 8. Entrevista Verónica Fainberg y Roberto Vola- Luhrs

Fuente: Producción Propia.

Pregunta/ Entrevistado	Hernán Dómini (Millennial)	Claudio Acosta
¿Por qué implementaron oficinas abiertas?	Las formas de trabajar fueron cambiando debido a la búsqueda de integración entre los distintos puestos y jerarquías dentro de una misma compañía.	Costos. Ubicación.
Resultados que esperaban y conformidad.	Potenciar la vinculación entre colaboradores de la empresa y mejorar la productividad enfocándose en el trabajo en equipo. Los resultados no fueron los esperados por contar con una cultura organizacional muy rígida, la propuesta logró una armonía y mayor integración de los sectores intervinientes.	Fluidez en la comunicación. Despreocupación de cuestiones operativas.
Opinión del estudio de Harvard.	No estoy de acuerdo. La mejoró y aumentó el trabajo en equipo.	Intuitivamente considera que tiende a alentar la desconcentración.
Aspecto negativo. ¿Cómo lo trabajó?	Falta de gestión del cambio. Reunió al personal, se lo capacitó y se respondió las dudas.	Murmullo constante.
Aspectos destacables del choque generacional.	Se profundiza al Intercambio de ideas y las relaciones laborales siempre y cuando se respeten las distintas jerarquías y opiniones.	No Millennial es más estructurado, Millennial más informal tiende a aislarse con la tecnología. Depende el tipo de empresa es el choque generacional que pueda existir.
Paradigmas sobre las oficinas abiertas.	Mayor intercambio de ideas sin limitaciones espaciales	Sensación de libertad, creatividad, transparencia, posibilidad de intercambio. Cuestión de control solapado. Mayor conectividad busca mayor productividad.

Factores motivacionales de los empleados.	Incentivos mediante el cumplimiento de objetivos Flexibilidad de horarios Reconocimiento constante de las tareas correctamente realizadas Devolución periódica realizando un balance de las fortalezas y oportunidades de mejora.	Millennial se encuentra motivado por esta modalidad de trabajo. De todas formas, tiene que ver con el tipo de tarea y la personalidad de cada individuo.
Acciones llevadas a cabo para lograr el equilibrio vida-trabajo de los colaboradores.	Brinda flexibilidad de horarios de manera que puedan realizar actividades personales que se desarrollen en el horario de la jornada laboral. Capacitación constante identifiquen que existe la posibilidad de promoción y crecimiento.	
Oficinas del futuro.	Espacios de trabajo sin lugares asignados. Espacios físicos "satélites".	Tendencia al Home-office, menor comunicación cara a cara. Lo disruptivo va a ser reunirse cara a cara.

Tabla 9. Entrevista Hernán Dómini y Claudio Acosta

Fuente: Producción Propia.

Pregunta/ Entrevistado	Carolina Parrella
¿Por qué implementaron oficinas abiertas?	El layout ya contemplaba oficinas abiertas
Resultados que esperaban y conformidad.	Mayor flexibilidad, mayor colaboración, integración de áreas y elección de colaboradores de cómo disponer de su tiempo
Opinión del estudio de Harvard.	Se vive en algunos momentos del día en el que se necesita más concentración y las oficinas abiertas, a veces, no lo permiten.
Aspecto negativo. ¿Cómo lo trabajó?	Hay diferencias respecto de los roles y no se puede aplicar en todas las áreas el trabajo flexible.
Aspectos destacables del choque generacional.	Es un cambio más global que generacional, un cambio en la forma del trabajo mundial. La diferencia entre generaciones es que las nuevas no negocian lo que para las anteriores eran un "wish".
Paradigmas sobre las oficinas abiertas.	3 paradigmas principales: 1. Los vicepresidentes o ejecutivos con oficinas cerradas marcando un estatus. 2. si el jefe no te ve no estás trabajando. 3. no hay que molestarlo porque está en la casa.
Factores motivacionales de los empleados.	Ahorro de tiempo, factores intrínsecos como sentirse valorado como profesional. Flexibilidad como reconocimiento de ser persona más allá de trabajador.
Acciones llevadas a cabo para lograr el equilibrio vida- trabajo de los colaboradores.	Disponer de su tiempo. Elección por parte de cada individuo desde donde quiere trabajar para otorga mayor flexibilidad.
Oficinas del futuro.	Contratación de valor agregado. Oficinas más reducidas meeting points, espacios para mayor concentración. Dependerá de las nuevas tecnologías.

Tabla 10. Entrevista Carolina Parrella

Fuente: Producción Propia.

5 Análisis y discusión

5.1 Hallazgos claves

En este apartado se expresan todos aquellos hallazgos claves recopilados a lo largo de todo el trabajo de investigación. Se considera un hallazgo clave todo aquello encontrado mediante los instrumentos de recopilación de datos que haya llamado la atención de las investigadoras o todo aquello que haya causado curiosidad a medida que se iba desarrollando el estudio de campo.

5.1.1 Hallazgos claves de las entrevistas

Todos los entrevistados respondieron a la pregunta de los resultados esperados y si están conformes con los resultados obtenidos del trabajo en oficinas abiertas que se obtiene lo que se espera, pero influye la cultura en dicha obtención. Un solo entrevistado recalzó que no pudo obtener los resultados que esperaba por la existencia de una cultura rígida que lo impedía (Entrevista 5: Hernán Dómini pág.125).

Al iniciar el trabajo de investigación se pensaba que había aspectos diferenciales causados por las generaciones. La entrevista a Carolina Parrella nos hizo ampliar nuestra mirada y ver al choque generacional desde un punto de vista distinto al proporcionado por los libros teóricos hasta el momento. La convivencia entre distintas generaciones no genera un choque, sino que toma mayor redundancia los cambios globales en la forma del trabajo mundial. La diferencia entre generaciones ella lo ve más marcado desde la mirada de los no negociables, es decir, las últimas generaciones no negocian aquello que para las anteriores eran un wish (Entrevista 7: Carolina Parrella pág.133). Entonces desde su experiencia nos aportó una mirada con una perspectiva que hasta el momento no teníamos.

Cuando se habla de paradigmas en este trabajo se busca obtener datos sobre los que se está diciendo o se piensa de las oficinas abiertas. En este punto, Claudio Acosta aportó

su opinión, el cual fue sumamente relevante ya que hasta el momento no había sido mencionado. Expresaba que hoy en día se habla de oficinas abiertas como sinónimo de flexibilidad y libertad. Sin embargo, en la realidad se esconde control. Cuando las empresas brindan celulares, computadoras a sus empleados hay un control solapado porque ello implica estar todo el tiempo conectado y la libertad prometida se esfuma (Entrevista 6: Claudio Acosta pág. 129). Alineado con este tema, Carolina Parrella también nos menciona la solución a esta libertad esfumada que menciona Claudio. Hace referencia a una política de horarios saludables aplicado por YPF, para que los empleados trabajen las horas que deban trabajar y para que la flexibilidad no se termine convirtiendo en un enemigo del trabajador (Entrevista 7: Carolina Parrella pág. 133).

Carolina Parrella durante la entrevista mencionó una frase que hizo reflexionar a todas las investigadoras. Habla de la motivación que sienten los empleados administrativos por la flexibilidad. Esta flexibilidad viene dada por el hecho de ser persona más allá de trabajador. Esto habla de contemplar y entender la vida personal más allá de la laboral, es por ello que despertó gran curiosidad (Entrevista 7: Carolina Parrella pág. 133).

Se encontró otro hallazgo clave tras la entrevista realizada a Verónica Fainberg. La misma al imaginarse las oficinas en un futuro menciona que tiene la duda de si las oficinas abiertas van a ser el trabajo del futuro o si es que se está presenciando un momento de transición, haciendo referencia a un momento de pruebas de modalidades de trabajo (Entrevista 3: Verónica Fainberg. Pág.119).

5.1.2 Hallazgos claves de las encuestas

Podemos inferir que los no Millennials que trabajan en puestos administrativos bajo la modalidad de oficinas abiertas no se encuentran totalmente dispuestos a contestar una encuesta acerca de la disposición de su espacio de trabajo. Si se lo compara con la cantidad

de respuestas obtenidas por parte de los Millennials se refleja la predisposición de este último grupo.

5.1.3 Hallazgos claves para contactar a los entrevistados

Para contactar a todos los posibles entrevistados relacionados con nuestro tema de investigación se concluye que la mejor red social para hacer un primer contacto es mediante LinkedIn. La plataforma se encuentra colmada de profesionales con gran experiencia y conocimientos. Además, brinda filtros acordes y de fácil utilización que permiten llegar con gran facilidad a los profesionales más adecuados a nuestra necesidad.

Adicionalmente, la cantidad y calidad de contactos que posean los investigadores en esta red social es un factor clave de éxito para la coordinación de las entrevistas.

5.2 Respuestas a las preguntas claves

5.2.1 ¿Qué acontecimientos dieron lugar a la nueva tendencia de implementar oficinas abiertas?

El principal motivo por el que se comenzaron a implementar las oficinas abiertas fue la necesidad de trabajo en sí misma. Las empresas requerían mayor comunicación entre sus colaboradores, la integración entre las distintas áreas resultaba un aspecto fundamental para el nuevo cambio en las formas de trabajo. Las mismas buscaban que las distintas áreas de la empresa dejen de funcionar individualmente para pasar a una nueva forma de trabajo colaborativa donde todas las partes estén alineadas.

Al promover la comunicación los empleados tienen mayor interacción con sus superiores jerárquicos y se va difuminando la división jerárquica, esto genera la eliminación de barreras que impiden la interacción dentro de la compañía.

Por otro lado, existen casos en los que la implementación de las oficinas abiertas es una cuestión de costos. Muchos emprendedores o dueños de sus consultoras usan espacios

de Co-Working porque reducen los costos y tienen todos los servicios que necesitan para desarrollar su actividad.

Otro acontecimiento para tener en cuenta es el desarrollo de la tecnología que trae aparejada la flexibilidad laboral. En el libro “Turbulencia Generacional”, Molinari (2013) menciona que el desarrollo de la tecnología permite desempeñar la actividad laboral en los sitios que sean de preferencia de los colaboradores. Esto les brinda una mayor flexibilidad, que les permita generar relaciones y hacer las cosas que les gustan, esto es lo que buscan las personas desde la generación X, como lo mencionan en su libro “Las generaciones y la calidad de vida” Lancaster y Stillman, (2011). En la entrevista Carolina Parrella (Entrevista 7: Carolina Parrella pág.133) hace referencia a estos acontecimientos cuando dice que “la tecnología hizo posible que pudiéramos hablar mucho más de trabajo flexible y entonces ahí los espacios abiertos toman preponderancia”. Este tipo de espacios acompaña el concepto de flexibilidad laboral ya que les da mayor libertad a sus colaboradores.

5.2.2 ¿Cuáles son las ventajas de las oficinas abiertas desde la mirada Millennial?

De los 150 Millennials encuestados 127 respondieron que la disposición de los espacios de trabajo favorece la relación profesional con sus superiores. Este espacio de trabajo al ser tan flexible permite la existencia de más cercanía con los compañeros de trabajo, incluso con los jefes, fomentando así la comunicación y la interacción (Konnikova, 2015).

Según los 150 Millennials encuestados, la mayoría coincide en cuatro aspectos positivos de trabajar bajo la modalidad de oficinas abiertas. Los mismos destacan como ventajas el clima laboral, el trabajo en equipo, la posibilidad de afianzar relaciones laborales y que ayuda a la comunicación (Ilustración 9. Gráfico aspectos positivos de las Oficinas Abiertas según los Millennials. Pág. 61).

En oposición a la opinión de los Millennials encuestados un estudio de Harvard Business School, “The Impact of the "open" workspace on human collaboration” (Bernstein & Turban, 2018), establece que la implementación de oficinas abiertas no genera más comunicación entre los miembros de una organización, sino todo lo contrario. El estudio fue realizado sobre empleados de dos empresas pertenecientes a Fortune 500 que pasaban de un modelo de oficina más conservador a un modelo abierto y flexible.

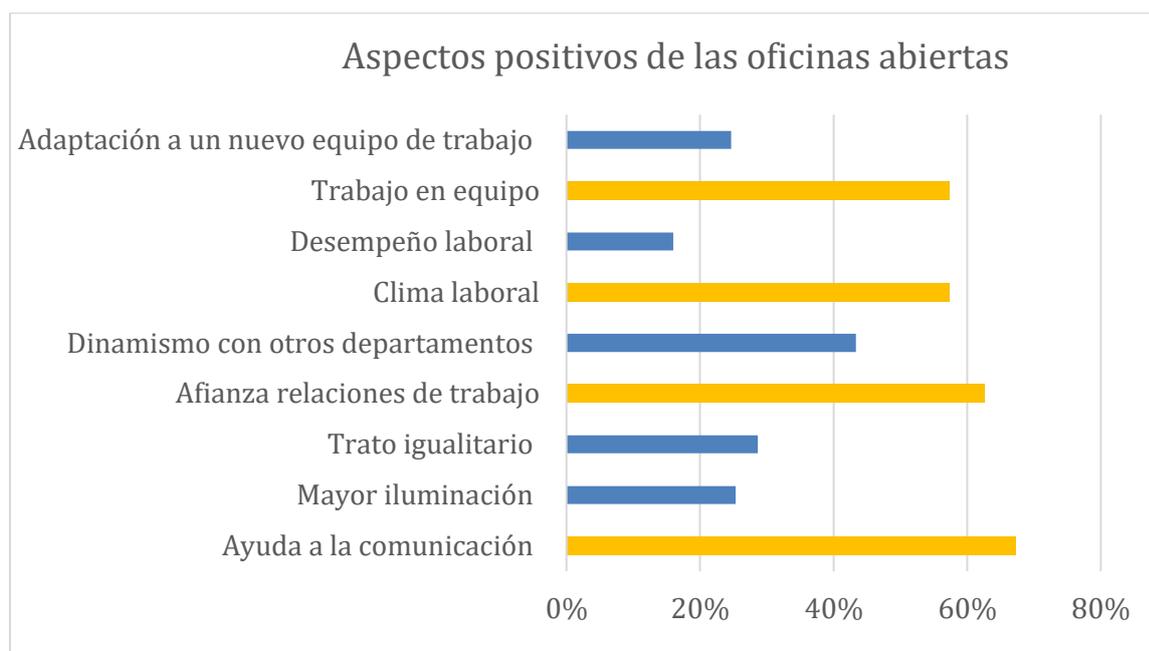


Ilustración 21. Aspectos Positivos de las Oficinas Abiertas.

Fuente: Producción Propia.

Otra ventaja para resaltar es la posibilidad de trabajar en equipo gracias a los espacios de colaboración y al avance de la tecnología. Tal como afirma Molinari (Turbulencia Generacional, 2013), la tecnología seguirá revolucionando la forma de trabajar y efectivamente la investigación Gestionando a la gente del mañana: los Millennials en el trabajo de PricewaterhouseCoopers lo respalda. En ese estudio el 86% de los 4.271 encuestados manifestó que las redes sociales, los mensajes de texto y el chat son fundamentales para su trabajo. Un participante comentó: “la tecnología ocupará un lugar

central en todo lo que hagamos, en formas que hoy no pueden ni imaginarse” (The 2020 Workplace, 2010).

Tanto Mercado libre como Coca Cola y Google le dan mucha importancia a las preferencias y los deseos de sus empleados. Es por eso por lo que estas empresas poseen salas de esparcimiento, recreación y sus espacios de trabajo se caracterizan por ser completamente Open Space. De hecho, en un informe denominado Estructura y estrategias de las empresas innovadoras (Estructura y estrategias de las empresas innovadoras, 2012), se señala la política innovadora de puertas abiertas que lleva a cabo Mercado Libre para que todos puedan plantear y presentar propuestas, donde el espacio se comparte abiertamente dando la impresión de transparencia, compañerismo, accesibilidad y confianza. Todos estos aspectos positivos que los Millennials remarcan de las oficinas abiertas para afianzar sus relaciones de trabajo (Ilustración 9. Gráfico aspectos positivos de las Oficinas Abiertas según los Millennials. Pág. 61).

No es casualidad que la postura de estas empresas innovadoras tenga políticas congruentes con los aspectos positivos que los Millennials destacan del trabajo en oficinas abiertas (Ilustración 9. Gráfico aspectos positivos de las Oficinas Abiertas según los Millennials. Pág. 61).

5.2.3 ¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?

Todos los profesionales entrevistados sostienen que hoy en día no hay límites espaciales vinculados a la disposición de los espacios de trabajo. Es por esto, que justifican que los espacios para trabajar trascendieron las barreras de la empresa y a la hora de contemplar el diseño del layout buscan que el mismo genere mayor flexibilidad. Lambda Tres (Evolución de la oficina. Los espacios de trabajo desde ayer hasta hoy.), una empresa

dedicada a mobiliarios de oficina también describe a las oficinas de ahora pensando en espacios sin barreras, que permitan la interacción entre colaboradores.

Carolina Parrella (Entrevista 7: Carolina Parrella pág.133), gerente de cultura y cambio en YPF, sostiene que a la hora de diseñar el layout se busca que la distribución de los espacios de trabajo genere mayor flexibilidad para los empleados. Molinari (Turbulencia Generacional, 2013), al igual que Parella, reflexiona sobre el diseño de la distribución de los espacios de trabajo de las empresas. Toma el paradigma instalado en el siglo XXI y lo compara con el del siglo anterior. En este último, fue el trabajo en relación a la dependencia. El paradigma que se instala hoy en día es el del trabajo en relación de independencia, es por ello que en los próximos años las empresas se volverán mucho más flexibles.

Adicionalmente, Carolina reconoce que actualmente predomina el pensamiento de libertad de elección en cuanto al espacio para trabajar. Es decir, no debe haber un espacio físico y determinado para trabajar, sino que él mismo debe determinarse de acuerdo a las preferencias del empleado y al tipo de trabajo que deba realizar. Sostiene que el lugar de trabajo debe ser de libre elección. Oldenburg, por su parte, apoya esta opinión diciendo que mucha gente elegirá trabajar en los terceros lugares, que no son ni casas ni la oficina, son cafés, hoteles, librerías (Oldenburg, 2000).

Según Juan Cruz Aquino (Entrevista 1: Juan Cruz Aquino pág. 112), la disposición de trabajo bajo oficinas abiertas promueve el concepto de transformación digital, el cual se basa en los principios de flexibilidad, agilidad y de colaboración. Estos principios se ven reflejados en la denominada era de aprendizaje social mencionada Meister y Willyer (The 2020 Workplace, 2010). La misma surge tras la desaparición del rol del jefe generando que en las organizaciones el aprendizaje ya no sea más de arriba hacia abajo, sino que se aprenda de distintas personas en la matriz mediante la colaboración.

Caraher por su parte establece que los altos mandos de las empresas deben repensar la disposición de los espacios del trabajo en puestos administrativos y, en consecuencia, implementar un cambio organizacional abocado a la adaptabilidad, flexibilidad y a la integración generacional en empresas (Millennials en la oficina: cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas., 2016).

Roberto Vola- Luhrs (Entrevista 4: Roberto Vola-Luhrs. Pág. 124) afirma que hace algún tiempo atrás se pensaba que el espacio de trabajo por sí mismo definía un estatus, hoy en día este pensamiento o idea se esfumó. Sin embargo, Carolina Parrella (Entrevista 7: Carolina Parrella pág. 133) haciendo mención a la empresa donde ella trabaja, sostiene que en la actualidad todavía se sigue viendo el estatus marcado sobre todo en los cargos de vicepresidentes o ejecutivos anexo. De todas formas, tal como menciona Florencia Diaz en el documento digital sobre la inauguración de las nuevas oficinas de Coca Cola, la cultura de la compañía se encuentra estrechamente relacionado con la tendencia de las nuevas disposiciones de los espacios de trabajo (Coca Cola de Argentina, 2019). En este último aspecto, Arista (Arista, creamos espacios, inspiramos personas., s.f.) plantea una clasificación para la disposición de los espacios de trabajo basada en la cultura organizacional. Bajo una cultura colaborativa por ejemplo deben existir espacios informales y espacios para reuniones. Bajo la cultura creativa se buscan espacios donde se pueda fomentar la creatividad y que sean flexibles.

Hernán Dómini, entrevistado por las investigadoras, reflexiona sobre el paradigma de hoy en día acerca del mayor intercambio de ideas sin limitaciones espaciales (Entrevista 5: Hernán Dómini pág.125). Con relación a esto, Molinari, asegura que gracias a la tecnología móvil las oficinas son cada vez menos centrales como centros de trabajo, brindando la posibilidad a las personas de desempeñar su actividad profesional en los sitios de su preferencia (Turbulencia Generacional, 2013).

5.2.4 A pesar de que las estadísticas demuestran que tener oficinas abiertas disminuye la productividad; ¿En qué se basan las empresas argentinas, radicadas en CABA y Gran Buenos Aires para seguir apoyando esta modalidad?

Como se menciona anteriormente, un estudio de Harvard Business School “The Impact of the "open" workspace on human collaboration” (Bernstein & Turban, 2018) indica que los gerentes encontraron que, a raíz de la implementación de oficinas abiertas, la productividad había disminuido junto con las interacciones cara a cara, medido con dispositivos sociométricos.

Al ser consultados los entrevistados, la mayoría coincide con que la productividad se puede ver afectada debido a distracciones en el ámbito laboral, pero, así como existen aspectos negativos hay aspectos positivos que tienen en cuenta y por ello se siguen implementando.

Las empresas se basan en la mayor interacción e integración que permiten este tipo de espacios, la mejora en el clima laboral que se produce debido al aumento de la comunicación que posibilita la eliminación de barreras. Permite el manejo de la misma información en toda la compañía, como menciona Verónica Fainberg en la entrevista, fomenta el cumplimiento de objetivos transversales (Entrevista 3: Verónica Fainberg. Pág. 119).

5.2.5 ¿Cuáles son las dificultades que se presentan al trabajar con otras generaciones en oficinas abiertas?

Entendemos que los espacios de oficinas abiertas involucran no tener barreras que dividan la conexión entre una persona y otra independientemente de su posición jerárquica, hoy en día las personas que están en posiciones de mandos medios para arriba (jefatura, gerencia o CEO), son personas de generaciones anteriores a los Millennials, y generalmente

encontramos en posiciones operativas a personas Millennials. Dicha composición del espacio de trabajo trae como consecuencia que se produzca interrelación entre personas que pertenezcan a generaciones diferentes, esta interrelación entre generaciones dentro de un mismo espacio de trabajo la podemos definir como “choque generacional”.

Las consecuencias que produce el choque generacional pudieron traer facilidades a la hora de comunicarse ya que no hay barreras físicas entre las personas, pero en paralelo trae dificultades en el trabajo. Con esta pregunta de investigación nos quisimos centrar en aquellas dificultades que se presentan a la hora de trabajar, en un espacio de oficinas abiertas, con generaciones Millennials y no millennials. Sabiendo entonces que las actitudes, valores, estilos, intereses y creencias predominantes en cada generación son diferentes, obliga a los altos mandos de las empresas a repensar la disposición de los espacios del trabajo en puestos administrativos y a implementar un cambio organizacional abocado a la adaptabilidad y a la integración generacional en empresas (Caraher, 2016)

De nuestra muestra de investigación obtuvimos respuesta de ambas generaciones y pudimos llegar a que el 63% no siente dificultad para trabajar con personas que no pertenezcan a su misma generación, descomponiéndose esto en 75% Millennials y 25% no Millennials.

Sin embargo, un 38% respondió que presenta poca dificultad o mucha dificultad, coincidiendo de esta manera con lo que dice Molinari (Turbulencia Generacional, 2013) “cada mentalidad generacional es diferente, es de esperar surjan conflictos generacionales, debido a que entre generaciones “lo diferente es percibido como erróneo”.

Las tres dificultades que se les presenta son:

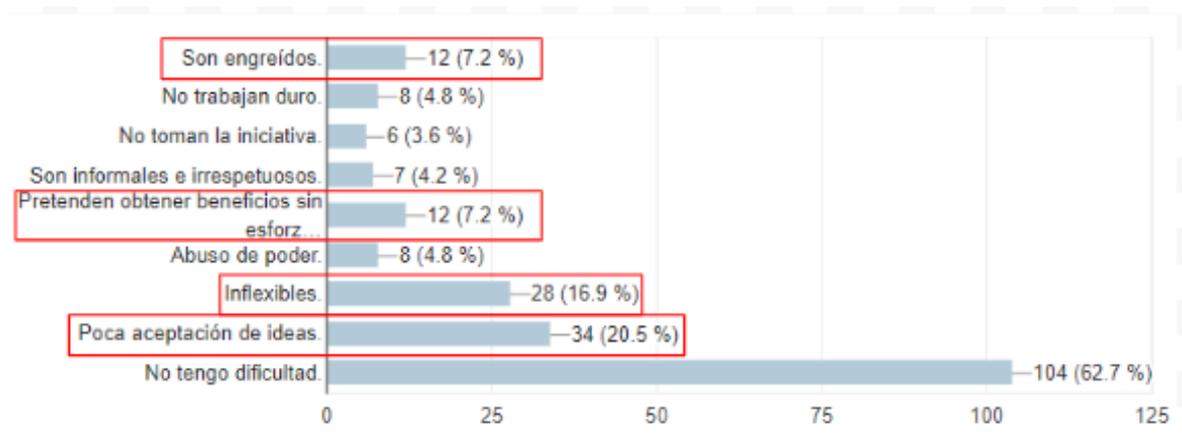


Ilustración 22. Gráfico dificultades resaltadas al momento de trabajar con otras generaciones.

Fuente: Producción Propia.

Por otro lado, en las entrevistas se puede destacar que aquellos aspectos que se producen del choque generacional en su mayoría son positivos, esto se debe a que las personas que entrevistamos en su mayoría eran No Millennials, coincidiendo con los resultados de nuestras encuestas en que dicha generación en su mayoría no presenta dificultades es por esto que a la hora de responder dichas preguntas sus puntos a destacar del choque generacional eran positivos.

Los aspectos que destacaban eran la diversidad de pensamientos y que a su vez se produce un intercambio nutritivo, también mencionaron que la dificultad se presenta cuando se juntan diferentes formas de trabajo en un mismo espacio y, por último, los no negociables entre las generaciones difieren.

5.2.6 ¿Qué similitudes y diferencias existen entre el pensamiento Millennial y no Millennial sobre oficinas abiertas?

Ambos grupos remarcan notablemente como aspectos positivos del trabajo en oficinas abiertas al trabajo en equipo, al clima laboral y destacan que permite afianzar las relaciones laborales (Ilustración 9. Gráfico aspectos positivos de las Oficinas Abiertas

según los Millennials. Pág. 61 e Ilustración 10. Gráfico aspectos positivos de las oficinas abiertas según no Millennials. Pág. 61).

Existe una similitud en cuanto al pensamiento de que la disposición de los espacios de trabajo motiva a los empleados administrativos. Hubo un 81% de respuestas afirmativas por parte de Millennials y un 78% de los no Millennials. Respecto a la opinión de los entrevistados en este aspecto, todos opinan que la disposición de los espacios de trabajo son una fuente de motivación salvo uno (Ilustración 6. Motivación de los Millennials respecto de los espacios de trabajo. Pág. 58 e Ilustración 7. No Millennials Motivación respecto de los espacios de trabajo pág. 59)

Otro aspecto que destacan tanto los Millennials (85%) como los no Millennials (89%) encuestados es que el trabajo bajo oficinas abiertas favorece la relación profesional con los superiores. Lancaster y Stillman (Las generaciones y la calidad de vida, 2011), así como también Molinari (Turbulencia Generacional, 2013), sostienen que las últimas generaciones valoran el clima laboral y la flexibilidad por lo que consideran fundamental el hecho de generar relaciones interpersonales, y justamente de acuerdo a la entrevistada Verónica Fainberg (Entrevista 3: Verónica Fainberg. Pág. 119), este tipo de oficinas permite estas interacciones.

Con respecto a los aspectos negativos de las oficinas abiertas ambos grupos concuerdan que las mismas provocan ruidos y murmullos constantes, disminuyen la intimidad y generan la escucha de discusiones ajenas (Ilustración 11. Gráfico aspectos negativos de las Oficinas Abiertas según Millennials. Pág. 62 e Ilustración 12. Gráfico aspectos negativos de las Oficinas Abiertas según No Millennials Pág. 62). Estos factores son mencionados por todos los entrevistados y en la mayoría de los casos no se realizó ningún cambio para corregirlos.

Seis de los siete entrevistados, siendo todos ellos no Millennials, destacan como aspectos negativos de las oficinas abiertas las distracciones y el ruido que se genera por la

cercanía entre los compañeros y la fluidez de la comunicación. También resaltan que la disposición de este espacio de trabajo genera menor privacidad.

Carolina Parrella (Entrevista 7: Carolina Parrella Pág. 133), una de las entrevistadas no Millennial destaca un aspecto negativo que es compartido por los otros dos no Millennials entrevistados en este trabajo de investigación, Claudio Acosta (Entrevista 6: Claudio Acosta pág. 129) y Roberto Vola-Luhrs (Entrevista 4: Roberto Vola-Luhrs. Pág.124). Afirma que el hecho de trabajar bajo oficinas abiertas no es aplicable para todas las áreas. El rol del empleado y el tipo de tarea que realice condiciona la posibilidad de adopción de la flexibilidad brindada por esta disposición del espacio de trabajo. Por dicha razón, ella y sus colegas lo consideran como un elemento en contra. Si bien Arista (Arista, creamos espacios, inspiramos personas., s.f.) menciona que es necesario que la disposición del espacio de trabajo esté integrada con las herramientas que se utilizan en lo cotidiano para lograr un buen desempeño, entiende que dicho diseño depende de la tarea que realice el empleado. Es por ello que deja en claro cuatro criterios que las empresas deben seguir para definir correctamente la distribución del espacio de trabajo. Realza la funcionalidad, aprovechamiento, comodidad y elementos arquitectónicos.

Por otro lado, también se puede captar de las encuestas realizadas que un 43% de los Millennials consideran como punto negativo la poca intimidad que genera el trabajo bajo oficinas abiertas (Ilustración 11. Gráfico aspectos negativos de las Oficinas Abiertas según Millennials. Pág. 62). De igual forma, un 33% de los no Millennials lo identificaron como factor negativo (Ilustración 12. Gráfico aspectos negativos de las Oficinas Abiertas según No Millennials pág. 62). En respuesta a esta desventaja, un documento de un sitio web (UNED, 2010), plantea la necesidad de espacios de valor agregado que permitan favorecer las necesidades de las áreas abiertas de trabajo, en cuanto a privacidad, necesidad de reunión, espacios de apoyo al trabajo, espacios para tratar temas confidenciales, entre otros.

Ilustración 9. Gráfico aspectos positivos de las Oficinas Abiertas según los Millennials.

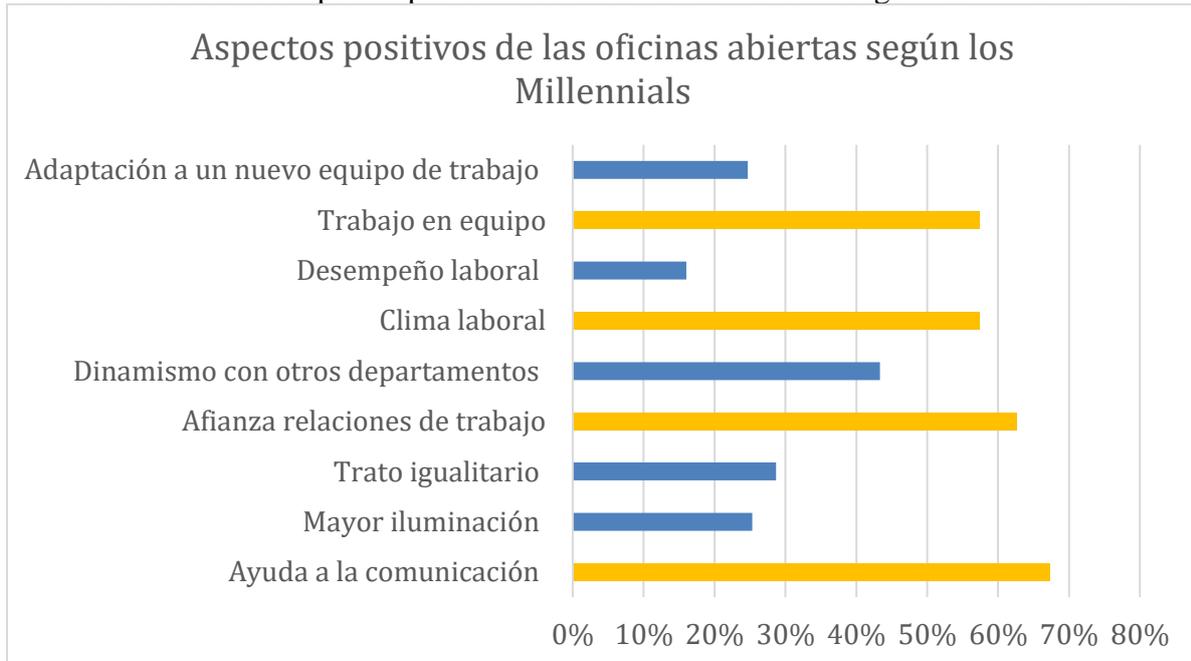


Ilustración 10. Gráfico aspectos positivos de las oficinas abiertas según no Millennials.

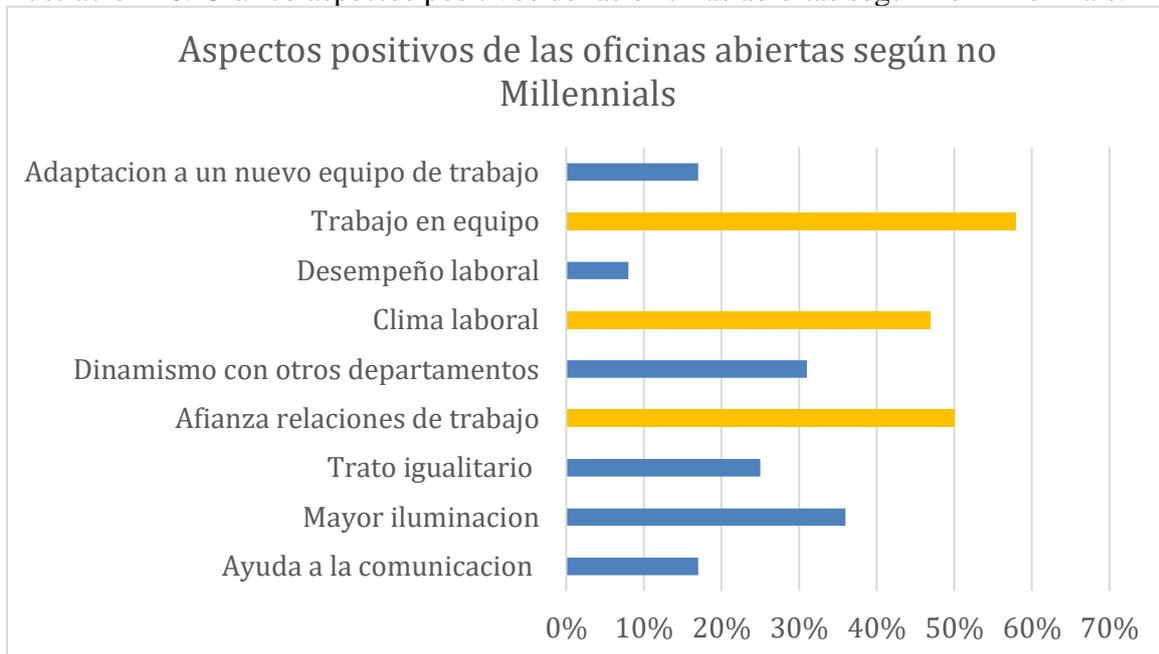


Ilustración 11. Gráfico aspectos negativos de las Oficinas Abiertas según Millennials.

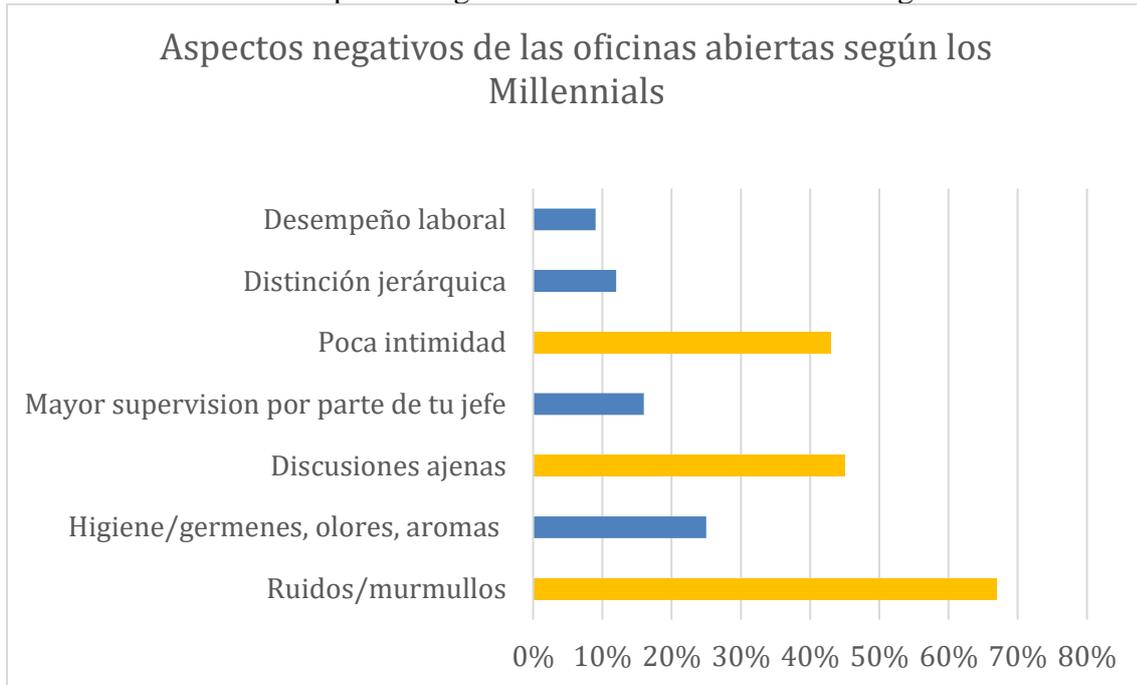
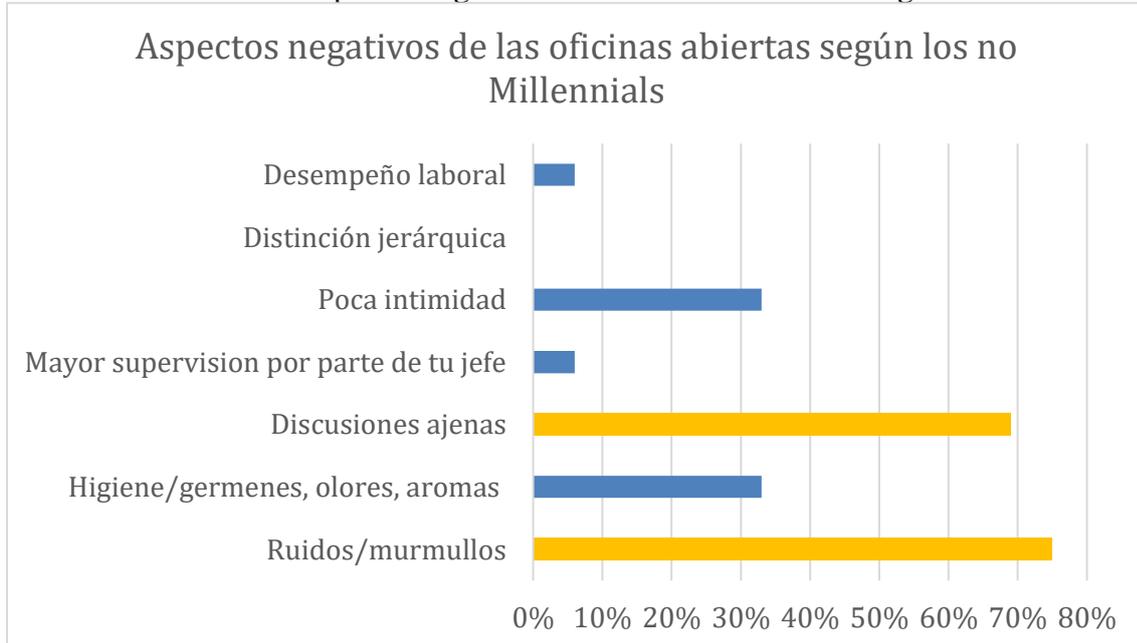


Ilustración 12. Gráfico aspectos negativos de las Oficinas Abiertas según No Millennials



Un punto para diferenciar sobre el pensamiento no Millennial y Millennial acerca de las oficinas abiertas es que, los primeros no consideran que las mismas ayuden a la comunicación, solo un 17% contestó que es un aspecto positivo (Ilustración 10. Gráfico aspectos positivos de las oficinas abiertas según no Millennials. Pág. 61). El 67% de los

Millennials encuestados respondieron que es un gran punto a favor (Ilustración 9. Gráfico aspectos positivos de las Oficinas Abiertas según los Millennials. Pág. 61)

El estudio de Harvard de Berstein y Turban (The Impact of the "open" workspace on human collaboration, 2018) también sostiene que esta modalidad de trabajo empeora la comunicación entre los colaboradores. Sin embargo, Tapscott y Barnard llaman generación Net a los Millennials y justamente por la interacción que poseen con la tecnología es que no ven perjudicada la comunicación bajo oficinas abiertas. La forma de comunicarse para ellos es distinta y este espacio lo permite (La Generación Net llega a las empresas, 2006).

La distinción jerárquica en oficinas abierta para los no Millennials no genera ningún tipo de desventaja (Ilustración 12. Gráfico aspectos negativos de las Oficinas Abiertas según No Millennials pág.62), en cambio, un 12% de los Millennials lo considera como un aspecto negativo (Ilustración 11. Gráfico aspectos negativos de las Oficinas Abiertas según Millennials. Pág. 62). En este aspecto, Molinari (Turbulencia Generacional, 2013) también comprende que los Millennials prefieren un diseño organizacional más colaborativo y horizontal, con estructuras chatas e interconexiones facilitadas.

5.2.7 ¿Qué propuestas se pueden llevar a cabo en las oficinas abiertas para aumentar la satisfacción de los empleados administrativos?

Para responder esta pregunta de investigación es importante entender primero cuáles son los factores que motivan a los empleados administrativos y a raíz de eso poder pensar estrategias o planes que lleven a cabo las empresas alineadas a estos factores.

Los entrevistados juegan un papel muy importante ya que en ellos son los responsables hoy en día de implementar acciones que motiven a los empleados, coincidiendo de esta manera con Caraher (Millennials en la oficina: cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas., 2016) en que los altos mandos de las empresas están

obligados a adaptarse a los factores que inciden en la satisfacción de sus empleados y armar propuestas en base a estos.

Factores que inciden en la satisfacción desde el punto de vista de los altos mandos:

- Clima laboral
- Feedbacks
- Cumplimiento de objetivos
- Cercanía con sus compañeros y jefe.
- Home office
- Flexibilidad laboral
- Sentir que su trabajo tiene valor.

Sin embargo, no se preguntan si el espacio de trabajo les genera algún tipo de motivación. Según las respuestas que obtuvimos podemos concluir que es uno de los factores más importantes ya que el 80% de los encuestados respondieron que el espacio de trabajo Si los motiva. Los factores que continúan en el ranking son: la cercanía con sus compañeros y jefes; por último, trabajo distendido, poder trabajar en lugares que le generen mayor comodidad física y menor tiempo.

Es por esto por lo que las acciones y propuestas a implementar las empresas para poder aumentar la satisfacción por parte de los empleados administrativos debe relacionarse sin lugar a duda con el espacio de trabajo y como este espacio fomenta o facilita la relación con sus pares y líderes. Implementar oficinas abiertas es una propuesta que abarca ambos aspectos que satisfacen al empleado administrativo y esto genera que los empleados estén más motivados, que a su vez se va a poder ver reflejado en sus resultados laborales ya que la motivación es el principal factor que incide en el comportamiento de una persona.

5.2.8 ¿Cuáles son los aspectos que marcarán la tendencia sobre la disposición de los espacios de trabajo?

Para responder este interrogante recurrimos a entrevistas y a encuestas.

En las entrevistas, la mayoría coincide que los espacios de trabajo asignados tienden a desaparecer, consideran que va a existir una oficina central y espacios periféricos a los que van a poder concurrir los colaboradores según sus preferencias.

Las oficinas van a ser más reducidas y descentralizadas, con “meeting points” o espacios de reuniones para debatir proyectos. También consideran necesarios los espacios dentro de las oficinas abiertas para las actividades que requieren mayor concentración. En este aspecto, utilizando una de las fuentes de documentos varios, el arquitecto Alejandro Mariani en una entrevista realizada por Mariano Ylarri para el diario El Cronista (Mariani, 2019), explica que existe una nueva tendencia llamada “Activity based working” o “trabajo basado en la actividad” esto implica “reorganizar el lugar de trabajo de tal forma que brinde variedad de espacios adecuados para dar soporte a cada una de las actividades que desarrollan”. Agrega que es necesario “contar con puestos de trabajo no asignados (hot desk), zonas de trabajo colaborativo y de concentración, espacios de trabajo multifuncionales, áreas de descanso y de encuentro informal”. Estas salas para trabajos que requieren mayor concentración no se encuentran en todas las empresas que poseen oficinas abiertas. En YPF, según informa la entrevistada Carolina Parrella (Entrevista 7: Carolina Parrella pág.133), a este tipo de salas las llaman 1 a 1 y son utilizadas por los miembros de la compañía para estas situaciones en las que se requiere mayor concentración o privacidad para reuniones. Esto permite que cada persona elija según su actividad donde desarrollar su trabajo.

En relación con la descentralización de oficinas y a la mayor flexibilidad que se busca por parte de los colaboradores, tiende a ser cada vez mayor la adopción de la modalidad de Home Office, para esto se requiere de una relación de confianza empleado-

empleador tal como lo manifiesta en la entrevista Juan Cruz Aquino (Entrevista 1: Juan Cruz Aquino pág. 112).

Existe una incógnita respecto a cuáles serán los nuevos avances tecnológicos que van a continuar cambiando las formas de trabajo, lo que repercutirá en cómo y cuáles serán los espacios de trabajo.

De las encuestas realizadas surgió que al momento de elegir cuales serían sus preferencias en cuanto a donde trabajar, entre las siguientes opciones:

- Existan distintas salas de trabajo que se amolden a mis tareas del día o a mi estado de ánimo
- Vos decidas tus casual days
- Puedas decidir desde dónde trabajar.
- Se organicen after office/eventos que promuevan las relaciones fuera del horario laboral.
- Pueda desempeñar mi actividad profesional en los lugares que son de mi preferencia.

Los aspectos más relevantes fueron aquellos donde tenían autonomía en la decisión respecto a cómo realizar su trabajo. Un 54,8% eligió poder decidir desde donde trabajar, un 54,8% donde pueda desempeñar mi actividad profesional en los lugares que son de mi preferencia y un 47,3% donde existan salas de trabajo que se amolden a mis tareas del día o a mi estado de ánimo. Cabe aclarar que estas opciones no eran excluyentes por lo tanto se considera de gran relevancia la autonomía en la decisión respecto a la forma en que se llevará a cabo el trabajo.

Otro aspecto para destacar es que del 31,7% que consideró como preferencia elegir sus casual days, solo cuatro de los encuestados son No Millennials. Los Millennials suelen ser más desestructurados que los no Millennials.



Ilustración 23. Gráfico Casual Days.

Fuente: Producción Propia.

5.2.9 ¿Qué se entiende por equilibrio entre vida y trabajo en los Millennials y no Millennials?

Se puede confirmar que para ambas generaciones la relación entre vida - trabajo es “Muy importante”, el 79.7% de los encuestados afirma esto, mientras que el 20% restante reconoce que es “importante”, nos permite concluir que juega un papel importante en la vida de los empleados administrativos (Ilustración 15. Gráfico equilibrio vida- trabajo. Pág. 65). Muchas empresas otorgan beneficios para satisfacer esta parte que cobra tanta relevancia en la vida de sus empleados ya que de esta manera se pueden sentir más respaldados por la compañía y los motiva a seguir trabajando, por ejemplo, Coca cola apunta a transformar la concepción entre vida - trabajo “Los pisos 12,13 y 14.... Tienen un comedor con vista a la ciudad, a su vez tuvieron en cuenta las preferencias actuales y crearon un Gimnasio que se encuentra disponible para sus trabajadores desde las 7:00 Am y también sumaron buenas salas de esparcimiento o relajación en las que pueden ir a cualquier hora (Coca Cola de Argentina, 2019)”

De la muestra tomada, Millennials como no Millennials, en su mayoría entienden por vida - trabajo al hecho que “Que mi actividad profesional encaje con mis decisiones de proyecto de vida”, siendo esta la definición que más del 55% de los encuestados seleccionaron. Sobre este punto no se encuentra ningún tipo de discrepancia de lo que

significa para ambas generaciones la concepción Vida - Trabajo y se deja en evidencia que es un punto que a todos les resulta importante.

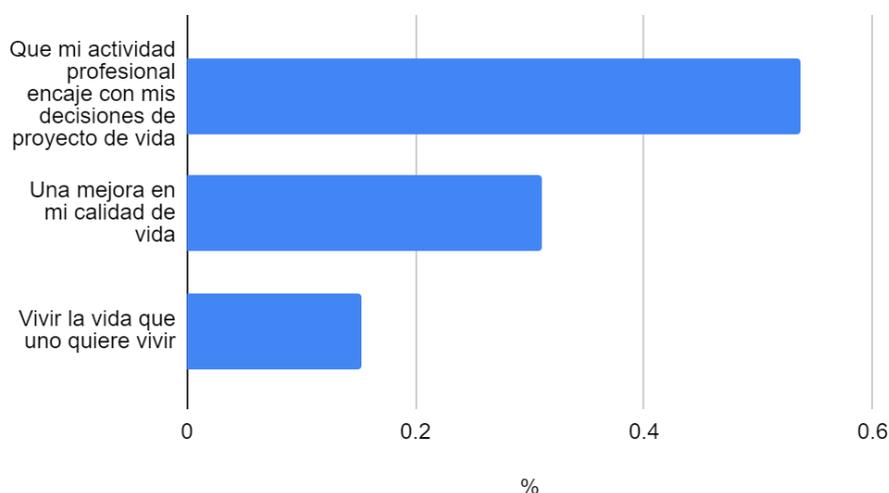


Ilustración 24. Gráfico de barras entendimiento equilibrio vida-trabajo.

Fuente: Producción Propia.

De la muestra también se puede relevar que si bien para los empleados administrativos la relación Vida - Trabajo es importante, hoy en día muchas empresas no le están asignando la importancia que requiere, dado que el 65% de los encuestados responden que en su lugar de trabajo “No poseen lugares de dispersión/recreación.” siendo estos espacios una manera de tangibilizar la concepción empresarial vinculada a la relación entre vida - trabajo para los empleados administrativos que trabajan en oficinas abiertas, como por ejemplo si se puede ver en Mercado libre “Entre las empresas que buscan innovar constantemente se posiciona Mercado libre. Adoptar la tendencia de oficinas abiertas esta desde sus comienzos. Buscan que los colaboradores estén en células de trabajo, puedan trabajar en escritorios compartidos, salas de reuniones, espacios de esparcimiento o en sillones, para sentirse conectados con otras áreas en un ecosistema abierto (Estructura y estrategias de las empresas innovadoras, 2012).”

En las entrevistas, en su mayoría a personas No Millennials, personas que hoy en día toman decisiones sobre qué hacer frente a la necesidad de conectar Vida - Trabajo de a poco van implementando acciones como las de Mercado libre, tal como nos cuenta qué beneficios dan en la compañía donde trabaja Juan Cruz Aquino “1 día adicional por paternidad, Viernes flex de verano durante 2 meses –enero y febrero-, el horario de salida los viernes es de las 13hs, media jornada de trabajo el día de cumpleaños, como beneficio del día de la madre se obsequia un día a elección para disfrutar en familia”.

5.3 Cumplimiento de objetivos

5.3.1 Describir qué se entiende por disposición de los espacios de trabajo.

Para este objetivo específico ha sido respondido mediante las entrevistas realizadas a los profesionales con altos cargos trabajando en oficinas abiertas teniendo en cuenta las respuestas que se obtuvieron de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?

5.3.2 Exponer argumentos a favor y en contra de las oficinas abiertas desde la mirada Millennial.

Se pudo cumplir con el objetivo gracias a la respuesta obtenida de las siguientes preguntas de investigación:

-¿Cuáles son las ventajas de las oficinas abiertas desde la mirada Millennial?

Indagamos mediante la encuesta preguntando si la relación con sus superiores se vio favorecida por tener oficinas abiertas. Adicionalmente, se recolectaron datos que resalten los aspectos positivos de las mismas.

-¿Qué similitudes y diferencias existen entre el pensamiento Millennial y no Millennial sobre oficinas abiertas?

Para la misma se tuvo en cuenta los datos obtenidos de la encuesta, filtrando por Millennials y analizando sus opiniones. Para ello tomamos aspectos negativos y positivos que estos mismos tenían acerca de esta modalidad de trabajo, resaltando aquellos que fueron criticados y apoyados por la mayoría.

Así mismo, indagamos en los aspectos negativos haciéndole la siguiente pregunta a las personas entrevistadas por las investigadoras: ¿Identifica algún aspecto negativo? ¿Qué se hizo para trabajarlo/s?

5.3.3 Explicar que consecuencias produce que dos generaciones, Millennial y no Millennial, trabajen bajo la modalidad de oficinas abiertas.

El objetivo fue cumplido gracias a la respuesta de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las dificultades que se presentan al trabajar con otras generaciones en oficinas abiertas?

Mediante la encuesta buscamos entender si existía alguna dificultad para trabajar con otras generaciones y cuáles eran las principales causas que daban origen a dicha dificultad, en el caso de que existiese. Por otro lado, mediante la entrevista realizada a profesionales buscamos recabar aquellos aspectos destacables de esta relación laboral entre ambas generaciones tomadas en cuenta.

5.3.4 Identificar cuáles son los aspectos motivacionales en los empleados de oficinas abiertas.

Se buscó en principio mediante la encuesta reflexionar si el espacio de trabajo genera algún tipo de motivación y cuáles eran aquellos aspectos que influían en dicha motivación gracias a la modalidad de oficina abierta. A su vez, se quiso ampliar nuestra respuesta con las entrevistas hechas a profesionales y a personas que toman la decisión de implementar acciones con el fin de aumentar la satisfacción de los empleados administrativos.

A su vez, se demostró otro aspecto motivacional que hoy en día juega un papel importante en los empleados administrativos con la siguiente pregunta realizada en la encuesta y en entrevistas ¿Qué se entiende por equilibrio entre vida y trabajo en los Millennials y no Millennials?

5.3.5 Exponer qué aspectos se tendrán en cuenta en el futuro para diseñar la distribución de los espacios de trabajo.

Este objetivo específico fue cumplido basándose en las respuestas de las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué acontecimientos dieron lugar a la nueva tendencia de implementar oficinas abiertas?

- A pesar de que las estadísticas demuestran que tener oficinas abiertas disminuye la productividad; ¿En qué se basan las empresas argentinas para seguir apoyando esta modalidad?

Para responder a estos interrogantes se realizaron entrevistas a expertos y profesionales que toman decisiones sobre los espacios de trabajo. Se pueden exponer las bases en las que se apoyaran en el futuro quienes tomen este tipo de decisiones mediante la experiencia que tuvieron otros profesionales y la decisión de seguir implementándolas a pesar de que existan aspectos negativos.

5.3.6 Reflexionar sobre las nuevas tendencias en cuanto a la disposición de los espacios de trabajo y cuáles serán las pretensiones de los empleados administrativos.

Este objetivo específico fue cumplido teniendo en cuenta la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los aspectos que marcarán la tendencia sobre la disposición de los espacios de trabajo? Para responder este interrogante se tuvo en cuenta la opinión de los empleados administrativos, recabadas mediante encuestas, sobre cuál sería su “trabajo ideal”. Y, a su

vez, con la información obtenida mediante las entrevistas ante la consulta sobre cómo se imaginan las oficinas del futuro.

1. Las oficinas abiertas tienen un impacto positivo en la motivación de los empleados administrativos.

Como se pudo observar en la encuesta el 81% de los encuestados afirma que las oficinas abiertas influyen de forma positiva en su motivación.

2. Las oficinas abiertas tienen un impacto directo en la satisfacción de los empleados administrativos.

Se pudo afirmar que los factores que motivan a los empleados administrativos tienen una estrecha relación con las oficinas abiertas, dichos factores hacen que aumente la satisfacción de los empleados administrativos en relación con su trabajo.

3. La mirada Millennial es un factor clave de éxito para las empresas del futuro.

Las empresas del futuro deben tener en cuenta las preferencias, lo que valoran y pretenden los Millennials de su espacio de trabajo debido a que conformarán el mayor porcentaje de la fuerza laboral y su accionar estará ligado a la satisfacción que le genera su espacio de trabajo. Empleados satisfechos aseguran el éxito de la compañía.

6 Conclusiones

6.1 Introducción

A lo largo de este trabajo de investigación se pudo recolectar información suficiente, enriqueciéndolo con diferentes miradas que competen al tema de análisis, gracias a recursos propios y recursos externos que permitieron ampliar el campo de investigación pudiendo llegar a las siguientes conclusiones:

6.2 Conclusión 1

Los Millennials y los No Millennials pretenden, valoran y prefieren los mismos aspectos vinculados a los espacios de trabajo.

6.3 Conclusión 2

Los espacios de trabajo tienden a descentralizarse debido a la flexibilidad laboral que busca el empleado.

6.4 Conclusión 3

La tecnología trae una forma disruptiva de trabajo.

6.5 Conclusión 4

Las oficinas abiertas propician una mayor interacción con sus compañeros y jefes generando un trabajo colaborativo y participativo.

6.6 Conclusión 5

Los Millennials son más predispuestos a responder encuestas que los No Millennials.

6.7 Conclusión 6

Los empleados administrativos valoran tener mayor poder de decisión.

6.8 Conclusión 7

Para que haya espacios de esparcimiento/recreativos se debe dar una relación de confianza entre el empleador- empleado.

6.9 Conclusión 8

Las oficinas abiertas deberían contemplar espacios privados que permitan una mayor concentración y confidencialidad para realizar las tareas que así lo requieran.

6.10 Palabras finales

Al principio de este trabajo resultó difícil la elección del tema ya que se buscaba investigar sobre algo que despierte interés para todas las investigadoras, que fuera cercano y de útil aplicación en la vida cotidiana. Se buscó un punto en común el cual era: las oficinas abiertas. En esa instancia surgieron las siguientes preguntas:

¿Qué piensa un Millennial sobre la disposición de los espacios de trabajo? ¿Cómo incide la disposición de los espacios de trabajo en los empleados administrativos? ¿Cómo será la disposición de los espacios de trabajo en el futuro?

A raíz de las preguntas planteadas se llegó a comprender en que aspectos influye la disposición de los espacios de trabajo en los empleados administrativos, como será en el futuro.

A su vez poder dejar material para futuras investigaciones relacionadas a este tema, aprender a investigar y profundizar nuestros conocimientos sobre un tema desde distintas fuentes y puntos de vista.

7 Bibliografía

- Ogg, J., & Bonvalet, C. (2011). *The Babyboomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a European perspective*. Obtenido de The Bardwell Press: http://www.bardwell-press.co.uk/publications/babyboomers_hb.htm
- Melamed, A. (2012). *Empresas + humanas. Mejores personas, mejores empresas*. Buenos Aires: Booket.
- What Millennial workers want: How to attract and retain Gen Y employees. (2008). *Robert Half international*. Obtenido de Robert Half international: https://www.accountingweb.com/sites/default/files/generationy_robert_half.pdf
- Allard, C., & Gayle, S. (2007). *Generación "Y" y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos humanos para los jóvenes profesionales*. España: Instituto de Empresa Business School.
- Tapscott, D., & Barnard, R. (2006). La Generación Net llegó a las empresas. *Revista Gestión*.
- Caraher, L. (2016). *Millennials en la oficina: cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. Buenos Aires: Paidós: Paidós Empresa.
- Cohn, D. (2010). *pewsocialtrends.org*. Obtenido de Pew Research Center Social & Demographic Trends : <https://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/a-demographic-portrait-of-the-millennial-generation/>
- Argentina., I. M. (2016). *Nielsen*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/infografia-millennials-y-el-consumo-en-argentina/>
- González, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Buenos Aires .
- Molinari, P. (2013). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires : Temas .
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*. Harvard Business Review.
- Jobs, S. (2004).
- Erickson, T. J. (2008). *Retire Retirement: Career Strategies for the Boomer Generation*. Harvard business Press.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2011). *Las generaciones y la calidad de vida*. Collins.
- Cuesta, M. (2012). *El impacto de la Generación Y en las organizaciones: claves y desafíos de una nueva época*. Buenos Aires : Fondo Editorial Consejo.
- Gravett, L., & Throckmorton, R. (2007). *Bridging The Generation Gap*. Career Press.
- Microsoft Vision 2019* (s.f.). [Película].
- Kelly, E. (2006). *Powerful Times, Rising to the Challenge of Our Certain World*. Pearson.
- P&G King of Collaboration (11 de Septiembre de 2008).
- (2008). The Contribution Revolution. (S. Cook, Entrevistador)
- (2010). The 2020 Workplace. (J. Meister, & K. Willyerd, Entrevistadores)
- Oldenburg, R. (2000). *The great Good Place*. Marlowe & Company.
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Buenos Aires: Penguin Random House.
- trabajo, C.-C. d. (2019). *Coca Cola de Argentina*. Obtenido de Coca Cola Journey: <https://www.cocacoladeargentina.com.ar/historias/nuestra-gente-coca-cola-de-argentina-inaugur-nueva-sede-corporativa-un-edificio-inteligente-y-autosustentable-que-propone-una-innovadora-forma-de-trabajo>
- Arista . (s.f.). *Arista, creamos espacios, inspiramos personas*. Obtenido de <https://www.aristaint.com/inspire/importancia-de-la-adecuada-distribucion-de-los-empleados-en-los-espacios-de-trabajo>

- UNED. (2010). *Concepción del entorno del trabajo: guía de criterios de diseño para los espacios administrativos de la UNED*. Obtenido de <http://portal.uned.es/pls/portal/url/ITEM/9D3964A0FA27667FE040660A347031FC>
- LambdaTres. (s.f.). Evolución de la oficina. Los espacios de trabajo desde ayer hasta hoy. Madrid, España.
- Konnikova, M. (6 de Marzo de 2015). *Offiform*. Obtenido de Offiformltda.com/offiform/concepto-de-oficina-abierta-y-su-trampa
- Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). The Impact of the "open" workspace on human collaboration. *Philosophical transactions of the royal society B*.
- Why Generation Y Yuppies Are Unhappy. (2017). *The Huffington Post*. Obtenido de The Huffington Post: https://www.huffpost.com/entry/generation-y-unhappy_b_3930620
- Cohen, L., & Manion, L. (1990). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Fassio, A., Pascual, L., & M. Suárez, F. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- McKinsey, Q. (2006). *Mapping the Value of Employee Collaboration*.
- Perilla Toro, L. E. (1998). David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 529-532.
- Engel, P., & Riedmann, W. (1987). *Caso sobre motivación y dirección de personal*. Deusto, Bilbao.
- Cofer, C. N., & Appley, M. H. (1978). *Psicología de la motivación. Teoría e investigación*. Mexico: Trillas.
- Las 8 teorías más importantes sobre la motivación. (2013). *Managers Magazine*. Obtenido de Managers Magazine: <http://managersmagazine.com/index.php/2013/11/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion/>
- Leidecker, J. K., & Y Hall, J. J. (1989). *Motivación: buena teoría, pobre aplicación*. Barcelona: A. Dale Timpe.
- Mariani, A. (21 de 05 de 2019). De oficinas cerradas a Open Space: las marcas en busca de rediseños. Este artículo <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/De-oficinas-cerradas-a-open-spacelas-marcas-en-busca-de-rediseño>. (M. Ylarri, Entrevistador)
- Aguilar, A. (28 de 03 de 2012). *Anuor Blogspot*. Obtenido de <https://anuor.blogspot.com/2012/03/que-es-home-office.html>
- Montero, M. (01 de 12 de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-coworking.html>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Prieto Asirón, M. (16 de Noviembre de 2019). *Marta prieto Asirón*. Obtenido de Marta prieto Asirón: Consultoría de formación: martaprieroasirón.com
- Psicología de la motivación, e. p. (2004). *Psicología de la motivación, el proceso motivacional*. Obtenido de uv.es: <https://www.uv.es/=cholz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf>
- autores, V. (2008). *Diccionario de términos claves de ELE*. Madrid: SGEL.
- Aimó Pons, G. B. (05 de 12 de 2012). Estructura y estrategias de las empresas innovadoras. Repositorio UADE. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2425/Aimo%20Pons.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

8 Anexos

8.1 Anexo 1. Preguntas realizadas para las encuestas.

1. Naciste...
 - Entre 1980 a 2001 (Millennials)
 - Antes de 1980 (no Millennials)
2. ¿Durante cuánto tiempo has trabajado para una organización con oficinas abiertas?
 - De 0 a 6 meses
 - 6 meses a 1 año
 - 1 año a 5 años
 - 5 a 10 años
 - Más de 10 años
3. ¿Ha renunciado o renunciaría a algún empleo para trabajar con mayor libertad?
 - Sí
 - No
4. ¿Cuál o cuáles de los siguientes motivos fueron o serían determinantes para tomar dicha decisión?
 - Flexibilidad horaria
 - Independencia laboral
 - Para disfrutar y vivir el ahora
 - Para poder viajar más
 - Para que mi vida profesional beneficie mi vida personal
 - Para ser mi propio jefe
 - Otro: _____
5. ¿La disposición del espacio de trabajo en tu oficina te genera algún tipo de motivación/satisfacción?

Sí

No

6. ¿Qué factores inciden en dicha motivación?

Mis relaciones laborales.

La cercanía con mis compañeros de trabajo.

Trabajo distendido.

Trabajo en equipo.

Indiferencia por la posición jerárquica.

Comunicación fluida hacia mis superiores.

No me siento motivado por mi espacio de trabajo.

7. ¿Favorece la relación profesional con tus superiores?

Sí

No

8. De los siguientes aspectos cuáles consideras que son negativos de las oficinas abiertas:

Ruidos/murmullos

Higiene/gérmenes, olores, aromas

Discusiones ajenas

Mayor supervisión por parte de tu jefe

Poca intimidad

Distinción jerárquica

Desempeño laboral.

9. De los siguientes aspectos cuáles consideras que son positivos de las oficinas abiertas:

Ayuda a la comunicación

Mayor iluminación

- Trato igualitario
- Afianza relaciones de trabajo
- Dinamismo con otros departamentos
- Clima laboral
- Desempeño laboral
- Trabajo en equipo
- Adaptación a un nuevo equipo de trabajo

10. Cuáles de los siguientes aspectos contribuirían a lograr tu “trabajo ideal” calificando de 1 a 5 (siendo 1 el menos importante y 5 el de mayor importancia):

	1	2	3	4	5
Poder elegir donde trabajar dentro de la oficina.	<input type="radio"/>				
Compartir espacios de trabajo con otras áreas.	<input type="radio"/>				
Contar con espacios donde no tengas que trabajar.	<input type="radio"/>				
Poder realizar trabajo multidisciplinario.	<input type="radio"/>				
Acceder a beneficios diferenciales	<input type="radio"/>				

11. Califique (de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el mayor) según la importancia que tienen para su vida, los siguientes aspectos:

	1	2	3	4	5
Vivir el ahora	<input type="radio"/>				
Casarse y tener una familia	<input type="radio"/>				
Flexibilidad laboral	<input type="radio"/>				
Libertad laboral	<input type="radio"/>				
Independencia laboral	<input type="radio"/>				
Estudiar	<input type="radio"/>				
Estabilidad laboral	<input type="radio"/>				
Viajar	<input type="radio"/>				

12. ¿Qué significa para usted “el equilibrio entre vida-trabajo”?

- Una mejora en mi calidad de vida
- Que mi actividad profesional encaje con mis decisiones de proyecto de vida
- Vivir la vida que uno quiere vivir

13. ¿Qué importancia tiene para usted “el equilibrio vida-trabajo”?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No importante

14. ¿Cuál es su idea de realización laboral?

- Ser independiente
- Encontrar un trabajo donde pueda encontrar el equilibrio entre vida-trabajo.
- Llegar a la cumbre de mi carrera dentro de una organización
- Ser feliz en lo que hago
- Tener un trabajo estable durante toda mi vida
- Ser reconocido por la excelencia en mi trabajo

15. Tu lugar de trabajo posee lugares de dispersión/recreación? Ej: espacio de lectura, metegol, siestario, etc.

- Sí
- No

16. ¿Sentís dificultad al trabajar con gente de otra generación?

- No siento dificultad
- Poca dificultad
- Mucha dificultad

17. Dicha dificultad se debe a:

- Son engreídos.
- No trabajan duro.
- No toman la iniciativa.
- Son informales e irrespetuosos.
- Pretenden obtener beneficios sin esforzarse.
- Abuso de poder.
- Inflexibles.
- Poca aceptación de ideas.
- No tengo dificultad.

18. Trabajarías en un lugar donde...

- Existan distintas salas de trabajo que se amolden a mis tareas del día o a mi estado de ánimo
- Vos decidas tus casual days
- Puedas decidir desde dónde trabajar.
- Se organicen after office/eventos que promuevan las relaciones fuera del horario laboral.

- Pueda desempeñar mi actividad profesional en los lugares que son de mi preferencia.

8.2 Preguntas realizadas para las entrevistas.

1. Datos de Identificación (nombre, edad, ciudad de origen, ocupación actual).
2. ¿Qué acontecimientos dieron lugar a la nueva tendencia de implementar oficinas abiertas?
3. ¿Qué resultados esperaban obtener de esta modalidad de trabajo? ¿Están conformes con los resultados?
4. ¿Qué opina del resultado que surgió de un estudio de Harvard en el que se concluyó que tener oficinas abiertas disminuye la productividad?
5. ¿Identifica algún aspecto negativo? ¿Qué se hizo para trabajarlo/s?
6. Ya que conviven distintas generaciones con esta nueva modalidad de trabajo ¿Qué aspectos puede destacar del choque generacional?
7. ¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?
8. ¿Qué factores considera que motiva a los empleados?
9. ¿Qué acciones llevan a cabo para lograr el equilibrio entre vida-trabajo que buscan sus colaboradores?
10. ¿Cómo se imagina las oficinas en el futuro?

8.2.1 Entrevista 1: Juan Cruz Aquino

1. Datos de Identificación (nombre, edad, ciudad de origen, ocupación actual).

Mi nombre es Juan Cruz Aquino, tengo 30 años y vivo en Buenos Aires. Actualmente trabajo en Cencosud como analista SR de Desarrollo Organizacional a nivel Regional.

2. ¿Qué acontecimientos dieron lugar a la nueva tendencia de implementar oficinas abiertas?

En primer lugar, no creo que la implementación de oficinas abiertas sea una “nueva” tendencia (Ej. en Cencosud desde el 2012 se mudaron las oficinas a zona norte ya con la modalidad de Open Space y es una empresa de retail “antigua” fundada en 1960 donde aún vive y tiene influencia en las decisiones su dueño, Horst Paulmann). Sí es cierto que la modalidad de oficinas abiertas va evolucionando en su concepto. Por ejemplo, muchas empresas no tienen lugares “fijos” sino que existen lockers donde los empleados dejan sus pertenencias y al otro día las recogen y pueden sentarse en cualquier lugar.

Con respecto a que acontecimientos generaron estos espacios, considero que la necesidad de trabajo misma fue uno de los principales factores. Es decir, la necesidad de comunicación con diferentes áreas/sectores y el trabajo cooperativo. También, creo que fue clave el cambio del concepto de “jefe” a “líder”, donde surgió el concepto de líder como una persona cercana y accesible.

3. ¿Qué resultados esperaban obtener de esta modalidad de trabajo? ¿Están conformes con los resultados?

Creo que mejoró muchísimo la comunicación y fomentó el trabajo colaborativo y participativo.

4. ¿Qué opina del resultado que surgió de un estudio de Harvard en el que se concluyó que tener oficinas abiertas disminuye la productividad?

No estoy de acuerdo. Un claro ejemplo es Mercado Libre que tiene esta modalidad y es la empresa número 1 de rentabilidad en Argentina (y una de las cinco empresas “unicornio” en Argentina, es decir, empresas que cotizan por encima de los USD1000 millones). Si bien es cierto que en espacios abiertos se producen interferencias, creo que son más los pros (cooperación, trabajo en equipo, etc.) que los contra.

5. ¿Identifica algún aspecto negativo? ¿Qué se hizo para trabajarlo/s?

Una de las dificultades más presentes al trabajar en un open space es el tema de la confidencialidad. En RRHH por ejemplo, se conversan muchos temas que deben ser tratados a puertas cerradas (Ejemplo: desvinculaciones, ajustes salariales, notas de desempeño, etc.) Existen salas a puertas cerradas, lo ideal es reservar una para tratar estos temas.

6. Ya que conviven distintas generaciones con esta nueva modalidad de trabajo ¿Qué aspectos puede destacar del choque generacional?

Independientemente de la generación, creo que desde un baby boomer hasta un centennial se ve beneficiado con esta modalidad de trabajo. Por ejemplo, en Cencosud conviven pasantes con personas de 30 años de antigüedad. Esto permite un intercambio nutritivo donde por ejemplo un pasante puede contribuir en temas relacionados a nuevas tendencias/tecnología y un colaborador con mucha antigüedad aporta su conocimiento en cuanto a la empresa y el negocio.

7. ¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?

Hoy en día creo que uno de los paradigmas que más afectan a la distribución de los espacios de trabajo es la transformación digital (o “transformación cultural”), cuyos algunos de sus principios son por ejemplo la flexibilidad, la agilidad, la colaboración entre áreas, culturas abiertas donde se comparten ideas/conocimientos, personas en el centro, etc.

8. ¿Qué factores considera que motiva a los empleados?

Está estudiado y demostrado que factores tales como un buen liderazgo, trabajo en equipo, desafíos profesionales y reconocimiento (no necesariamente económico) son elementos de atracción y retención. Es clave que la propuesta de valor de empleo, además de un paquete de remuneraciones y beneficios acorde al mercado, sea acompañado por los factores antes mencionados. Contrario al pensamiento común, una remuneración “alta” sólo será un motivador a corto plazo de no existir una propuesta integral.

9. ¿Qué acciones llevan a cabo para lograr el equilibrio entre vida-trabajo que buscan sus colaboradores?

Existen varios beneficios para equilibrar trabajo/vida personal, por ejemplo:

- 1 día adicional por paternidad
- Viernes flex de verano (durante 2 meses –ene y feb-, el horario de salida los viernes es de las 13hs)
- Media jornada de trabajo el día de cumpleaños
- Como beneficio del día de la madre, se obsequia un día a elección para disfrutar en familia.

Estos son los beneficios “formales” y comunicados a nivel país. Sin embargo, la cultura que se vive en líneas generales en todas las áreas es pro-equilibrio vida personal/laboral. Es decir, trámites personales, acontecimientos familiares u otro tipo de necesidad personal, es acompañada y entendida por el líder.

10. ¿Cómo se imagina las oficinas en el futuro?

Espero que las oficinas no sean tan importantes y el trabajo migre más a lo virtual, con objetivos e indicadores de productividad claros. Si bien estudios han demostrado justamente que la productividad en la modalidad home office disminuye, creo que si se genera una relación empleador/empleado de confianza, donde el trabajador cumple de forma responsable y autónoma, es un elemento más de atracción y retención. Con esto no digo que desaparezca el trabajo en oficinas, ya que lo creo necesario para generar vínculos y trabajo en equipo.

8.2.2 Entrevista 2: Ariel Vázquez.

1. Datos de Identificación (nombre, edad, ciudad de origen, ocupación actual).

Soy Ariel Vázquez. Edad: 37 años. Ciudad: vivo en Adrogué. Mi ocupación tengo dos, soy responsable de la licenciatura en recursos humanos de UADE y además tengo una consultora de búsqueda y selección de personal y capacitación que se llama capacitar capital humano. Tenemos oficinas en San Telmo y en Banfield. ¿Estas oficinas tienen la característica de ser abiertas? Si, en la de San Telmo si porque es un co-working con lo cual tiene mucho de espacios abiertos. La de zona sur no, es una oficina privada para nosotros.

2. ¿Qué acontecimientos dieron lugar a la nueva tendencia de implementar oficinas abiertas?

La tome yo como dueño de la consultora con mi socia, y fue sobre todo por una cuestión de costos y porque me resolvía un tema de espacio. Me permitía tener salas de reunión, tengo escritorios compartidos, espacios abiertos y privados. Es muy versátil el espacio. Fue más que nada por un tema de costos y flexibilidad.

3. ¿Qué resultados esperaban obtener de esta modalidad de trabajo? ¿Están conformes con los resultados?

Puntualmente en el espacio co-working los resultados fueron muy buenos porque es un espacio que te resuelve todo. Quizás en los espacios abiertos y en un co-working puntualmente pensaba que podía surgir algún negocio con otras empresas que estaban trabajando en el mismo espacio, y la verdad que eso no se dio. En la interacción con las empresas que trabajan en ese espacio haya surgido una posibilidad de negocio. Esto era una expectativa, no la principal. La principal era resolver con el menor costo posible, tener un espacio abierto y privado.

4. ¿Qué opina del resultado que surgió de un estudio de Harvard en el que se concluyó que tener oficinas abiertas disminuye la productividad?

Es posible. Yo creo que si me decís que ventajas y desventajas tiene, tiene las dos. Yo creo que tiene muchas ventajas en cuanto a la comunicación y cercanía que te da con tu equipo de trabajo. Pero por otro lado, hay una pérdida de la propiedad muy grande porque hay interrupciones constantes. A veces hay ciertas tareas que necesitan de concentración y a veces uno se termina llevando trabajo a su casa para mayor concentración. Cuesta muchísimo hacerse el espacio para hacer un trabajo que requiera de cierta concentración.

En mi rubro creo que no disminuiría la productividad porque no recibimos público.

5. ¿Identifica algún aspecto negativo? ¿Qué se hizo para trabajarlo/s?

La productividad y la falta de privacidad. Hay tareas que uno tiene que hacer, sobre todo en recursos humanos donde la confidencialidad es muy importante es súper

delicado. El ruido constante es otro aspecto negativo, pero también depende de cuanta gente trabaje en el piso y de la infraestructura de la oficina.

No. Acá no.

6. Ya que conviven distintas generaciones con esta nueva modalidad de trabajo ¿Qué aspectos puede destacar del choque generacional?

Desde la teoría te respondería que probablemente a un Baby Boomer no le agrade mucho porque su historia laboral siempre fueron como espacios muy compartimentados. Desde la práctica todos valoramos lo mismo y todos nos quejamos de lo mismo. No veo que haya una resistencia muy fuerte entre las generaciones.

7. ¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?

No he profundizado sobre eso. La tendencia de los empleos del futuro ya no sé si son los espacios abiertos o los cerrados. El espacio de trabajo también trascendió las barreras de la empresa. Ósea es también espacio de trabajo por fuera del mismo, es home office.

8. ¿Qué factores considera que motiva a los empleados?

En cuanto al espacio de trabajo, creo que no incidiría en su motivación. No me parece que el espacio tenga que ver con la motivación. No le veo un vínculo, le veo un vínculo por fuera de donde hoy está radicada la empresa. Ahí sí, el home office tiene que ver con la motivación.

De todas formas no podemos generalizar, hay algunas personas que prefieren trabajar solos y hay otras que no tienen problemas de sociabilizar. Establecer una relación

directa entre una variable u otras es imposible, estamos hablando de personas. Cada uno va a abordar estas variables de forma diferente.

Considero que motiva a la persona cuando valoran su trabajo, el clima laboral, la relación con su líder, la remuneración, los beneficios atractivos de verdad, participar de acciones de responsabilidad social empresarial, políticas de diversidad, equidad de género.

9. ¿Qué acciones llevan a cabo para lograr el equilibrio entre vida-trabajo que buscan sus colaboradores?

En mi consultora tenemos flexibilidad horaria, donde podemos cumplir las 9 horas en diferentes horarios y también tenemos lo que es el día de cumpleaños. Al ser una consultora es muy flexible con los días libres o de vacaciones anexos a las vacaciones de la ley que son bastante escuetas.

10. ¿Cómo se imagina las oficinas en el futuro?

Yo creo que el día de mañana no vamos a debatir si son espacios abiertos o cerrados, vamos a debatir cuanto tiempo pasamos en la oficina y cuánto tiempo en nuestra casa trabajando. Se va a difuminar el espacio de trabajo. Muchas empresas que trabajan muy bien este tema de home office ni siquiera tienen escritorios propios la gente. Tienen mesas de trabajo con lo cual tira la compu en cualquier mesa y se sienta a trabajar. No hay cajones, escritorios. Hay lockers y cada uno se sienta dónde quiere. Creo que en 10 años se va a notar esto. Hay muchas empresas que ya lo hacen, sobre todo las empresas vinculadas al software. El software se presta al trabajo en la casa, y el trabajo en casa se debe considerar como un espacio de trabajo. Depende de la industria y lo que hagas es la facilidad de implementar esas políticas.

8.2.3 Entrevista 3: Verónica Fainberg.

1. Datos de Identificación (nombre, edad, ciudad de origen, ocupación actual)

Mi nombre es Verónica Fainberg, tengo 37 años. Soy de la ciudad autónoma de buenos aires. Hoy soy la directora del departamento de economía y finanzas. La verdad no es que tengo una mirada desde recursos humanos sobre este tipo de ambientes de trabajo, si he tenido experiencia trabajando en oficinas cerradas y ya hace varios años en oficinas abiertas y bueno la idea es aportar desde esa experiencia.

2. ¿Qué acontecimientos dieron lugar a la nueva tendencia de implementar oficinas abiertas?

Yo creo que se debe principalmente a la mayor necesidad de interactuar entre los distintos sectores, en dejar que sean partes estancas dentro de la organización, donde cada sector realiza una tarea sin interactuar con otras. Poder ser más participativo. Hoy en muchos sentidos las funciones no están tan delimitadas, uno tiene la posibilidad de colaborar con otras personas por más que tengan puestos distintos. Y la oficina abierta te da esa posibilidad de interacción más cotidiana con el otro.

También desde una mirada del control, en una oficina a puertas cerradas es compleja la posibilidad de controlar.

3. ¿Qué resultados esperaban obtener? ¿Están conformes con los resultados?

Yo creo que tiene que ver con lo que mencione antes. Esperan mayor colaboración y promueven un trabajo más participativo. Desde ese lugar, en esta oficina en UADE creo que los objetivos se cumplieron. Armamos un gran equipo de trabajo independientemente de las funciones particulares y en muchos sentidos manejamos

la misma información, las mismas actividades. Se plantean algunos objetivos transversales que este espacio de trabajo colabora bastante en el cumplimiento de los mismos.

También se espera una mejora en la asignación de los recursos. También se busca generar un entorno de trabajo más cálido, visualmente hay menos barreras, es más atractivo. Generan otros espacios de compartir, que quizás en una oficina cerrada es una cocina. Acá en las oficinas abiertas uno puede conversar con el otro sin barreras.

Yo me siento conforme trabajando en oficinas abiertas.

4. ¿Qué opina del resultado que surgió de un estudio de Harvard en el que se concluyó que tener oficinas abiertas disminuye la productividad?

Si bien hay muchas tareas donde uno necesita trabajar con el otro, hay muchas tareas donde uno necesita concentrarse y las oficinas abiertas eso lo impiden bastante. Entonces, esto puede atentar contra la productividad. Los espacios de silencio suelen desaparecer salvo en los horarios extremos es muy raro donde uno pueda encontrar el momento para hacer algo en silencio y sin interrupciones.

Se generan quizás muchas más pausas que si tiene que levantarse e ir a un lugar de descanso.

Dependiendo de las tareas que se van a realizar y del perfil de las personas que trabajen en las oficinas la productividad se ve afectada. Me imagino un estudio contable con una oficina abierta la probabilidad de error va a ser altísima.

5. ¿Identifica algún aspecto negativo? ¿Qué se hizo para trabajarlo/s?

Por un lado, las distracciones. A veces uno tiene que buscar la forma de aislarse ya sea avisándole a las personas que se encuentran alrededor que necesitamos terminar un trabajo o solicitar silencio por un rato, o ponerse auriculares.

Otro tiene que ver con la falta de privacidad, que esto tiene sus cosas buenas y malas. No es que uno va a ser algo personal dentro de este espacio, pero cuando uno tiene que hablar con un compañero o un colaborador sobre un tema sensible tanto personal como laboral es necesario un espacio distinto.

6. Ya que conviven distintas generaciones con esta nueva modalidad de trabajo ¿Qué aspectos puede destacar del choque generacional?

Yo creo que el punto de choque se da cuando los estilos de trabajo son muy diferentes. Esto en oficinas abiertas queda muy en evidencia. Uno obtiene información sobre la llegada de los compañeros, quien se distrae cada dos minutos, quien no. Quien trabaja con música, quien no. Quien está haciendo cosas personales. Y quizás pensando en distintos esquemas de trabajo puede generar bastantes dificultades cuando estamos pensando en alguien que trabaja con horario fijo, con sus pausas marcadas mientras que otro piensa más caminando, hablando, utilizando redes, contactándose con otros, como que queda muy en evidencia compartiendo el mismo espacio.

Quizás el choque entre generaciones se da en situaciones puntuales donde se notan los distintos estilos de trabajo. Pensando en un Baby Boomer que tiene un horario más marcado, está acostumbrado a un tipo de trabajo estructurado. Mientras que un Millennial busca más trabajar por objetivos y por proyectos y no tanto si este es el horario de ingreso y el de salida. El trabajo es más dinámico. Entonces cuando las

modalidades de trabajo son diferentes estos espacios dejan en evidencia el choque o pueden surgir malinterpretaciones.

7. ¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?

Apunta cada vez mas no a oficinas abiertas sino a espacios cada vez más flexibles.

Donde cada uno pueda estar con su computadora encima y pueda sentarse en un espacio cerrado si necesita concentración, en una mesa amplia si necesita trabajar en grupo, en una mesa más amplia, más baja o en unos sillones si necesita distenderse más.

8. ¿Qué factores considera que motiva a los empleados?

El clima laboral y es un plus el espacio de trabajo, la relación con sus compañeros, con su jefe. Me parece que son una de las cosas que más motivan a los trabajadores y las oficinas abiertas colaboran mucho en cuanto a este intercambio.

Por otro lado, vinculado al respeto por los objetivos personales. Aquellos que tienen intención por seguir capacitándose y formándose. Aquellos que valoran más entre el equilibrio de la vida profesional y familiar. Aquellos que valoran más otro tipo de objetivos, el hecho de que la organización pueda reconocer estas distintas preferencias y facilitarlas hacen que uno se sienta muy identificado con el lugar donde está trabajando.

9. ¿Qué acciones llevan a cabo para lograr el equilibrio entre vida-trabajo que buscan sus colaboradores?

En el espacio que yo trabajo tenemos horarios de trabajo flexibles dentro del cumplimiento de horas mensuales. Esto es un arma de doble filo, porque permite mucha flexibilidad cuando uno tiene compromisos familiares. Por otro lado, al no tener un horario cerrado esto hace que se extienda muchísimo y que ese equilibrio sea más difícil de mantener.

Hay una responsabilidad muy grande en cada uno de poder manejar esta herramienta.

Yo creo que es independiente de si es una oficina abierta o cerrada. No creo que el equilibrio entre vida – trabajo tenga que ver con la forma en que está organizado el espacio. Tiene que ver con políticas de la organización que son mucho más amplias y con las decisiones de los trabajadores. De establecer donde poner el freno, que aceptar y que no. En oficinas abiertas quizás los horarios se licuan un poco por el tema de las interrupciones, interacciones. Esto en una oficina cerrada también tendríamos una curva de movimientos marginales decrecientes más rápido porque no tienes esa posibilidad de corta, interactuar con otros, intercambiar ideas. Entonces también hay un nivel de saturación más alto.

10. ¿Cómo se imagina las oficinas en el futuro?

El hecho de tener una oficina o un escritorio asignado creo que va a tender a desaparecer. Sin embargo, si bien me parece que tiende a algo con mayor movilidad también creo que cuando se generalicen estas prácticas se tendrá que chequear el tema de la productividad y quizás se tenga que volver a estructurar el espacio de forma más tradicional. Tengo la duda de si ese va a ser el trabajo del futuro o si estamos en un momento de transición donde se entran probando las mismas o después se va a volver a formular para el otro lado.

8.2.4 Entrevista 4: Roberto Vola-Luhrs.

1. Datos de Identificación (nombre, edad, ciudad de origen, ocupación actual)

Mi nombre es Roberto Vola-Luhrs, tengo 64 años, vivo en CABA. Actualmente soy uno de los socios de Voyer International y docente universitario.

2. ¿Qué acontecimientos dieron lugar a la nueva tendencia de implementar oficinas abiertas?

Creo que la necesidad de implementar oficinas abiertas tiene que ver con la búsqueda de espacios para que permitan la relación laboral directa y no a través de jerarquías.

3. ¿Qué resultados esperaban obtener? ¿Están conformes con los resultados?

Estamos muy conformes con el resultado. Se ha logrado mayor integración entre los pares y mejor clima de trabajo.

4. ¿Qué opina del resultado que surgió de un estudio de Harvard en el que se concluyó que tener oficinas abiertas disminuye la productividad?

No compartimos ese concepto. En Voyer International sucedió todo lo contrario, pero también somos conscientes que depende mucho del tipo de tarea que se busque realizar.

5. ¿Identifica algún aspecto negativo? ¿Que se hizo para trabajarlo/s?

No identificamos ningún aspecto negativo.

6. Ya que conviven distintas generaciones con esta nueva modalidad de trabajo ¿Qué aspectos puede destacar del choque generacional?

No existe choque generacional en nuestra empresa. Todos comparten y existe respeto mutuo. Todos suman desde la diversidad.

7. ¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?

Antes se pensaba que el espacio de trabajo definía el status. Hoy esto cambio. Ya no se piensa más en esta idea.

8. ¿Qué factores considera usted que motiva a los empleados?

Creo que hay muchos factores que motivan a los empleados. Los más importantes: Satisfacer sus necesidades materiales y espirituales y que se respeten sus valores. Que el trabajo tenga un propósito para cada uno.

9. ¿Qué acciones llevan a cabo para lograr el equilibrio entre vida-trabajo que buscan sus colaboradores?

Ofrecer jornadas reducidas, permisos especiales, pagos por acontecimientos familiares, home office, entre otros.

10. ¿Cómo se imagina las oficinas en el futuro?

Como lugares de tránsito y amenities.

8.2.5 Entrevista 5: Hernán Dómini

1. Datos de Identificación (nombre, edad, ciudad de origen, ocupación actual)

Hernán Dómini, 30 años, nacido en Cipolletti, residente en CABA. Profesión Arquitecto, ocupando el puesto de Arquitecto Senior en UADE.

2. ¿Qué acontecimientos dieron lugar a la nueva tendencia de implementar oficinas abiertas?

Las formas de trabajar fueron cambiando debido a la búsqueda de integración entre los distintos puestos y jerarquías dentro de una misma compañía. Anteriormente, la cultura organizacional de empresas se regía por un liderazgo verticalista y autoritario, en la que los jefes no promovían el desarrollo y crecimiento de sus empleados, y esta cultura organizacional se veía referenciado en la infraestructura de sus áreas de trabajo. A mayor cargo más alto el cerramiento de su oficina y mayor superficie.

3. ¿Qué resultados esperaban obtener? ¿Están conformes con los resultados?

Se esperaba potenciar la vinculación entre colaboradores de la empresa y mejorar la productividad enfocándose en el trabajo en equipo.

Si bien los resultados no fueron los esperados por contar con una cultura organizacional muy rígida, la propuesta logró una armonía y mayor integración de los sectores intervinientes.

4. ¿Qué opina del resultado que surgió de un estudio de Harvard en el que se concluyó que tener oficinas abiertas disminuye la productividad?

Los estudios realizados por Harvard deben contar con un sustento de información y análisis que le haya proporcionado el resultado. En los casos que conozco, las oficinas abiertas no disminuyeron la productividad, sino que al contrario, aumentaron la misma y aumentó el trabajo en equipo.

Para que esto se logre es necesario gestionar el cambio de manera que el personal interviniente se adapte y comprenda los cambios planteados.

5. ¿Identifica algún aspecto negativo? ¿Qué se hizo para trabajarlo/s?

Los aspectos negativos que identifiqué están ligados a la falta de gestión del cambio, para trabajarlos se reunió al personal, se lo capacitó y se respondió a dudas que pudieran surgir.

6. Ya que conviven distintas generaciones con esta nueva modalidad de trabajo ¿Qué aspectos puede destacar del choque generacional?

Como aspecto principal, destaco la integración de las distintas generaciones. Se profundiza al Intercambio de ideas y las relaciones laborales siempre y cuando se respeten las distintas jerarquías y opiniones.

7. ¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?

En la actualidad, desde una mirada millennial, las empresas buscan la integración espacial y gerencial, de manera que exista un intercambio de ideas y mejor abordaje de temas sin las limitaciones espaciales.

8. ¿Qué factores considera que motiva a los empleados?

Los factores que motiva a los empleados son:

- Incentivos mediante el cumplimiento de objetivos
- Flexibilidad de horarios
- Reconocimiento constante de las tareas correctamente realizadas

- Devolución periódica realizando un balance de las fortalezas y oportunidades de mejora.

9. ¿Qué acciones llevan a cabo para lograr el equilibrio entre vida-trabajo que buscan sus colaboradores?

Para lograr el equilibrio entre vida-trabajo de los colaboradores se brinda flexibilidad de horarios de manera que puedan realizar actividades personales que se desarrollen en el horario de la jornada laboral.

Brindarle convenios y descuentos con centros de salud, guarderías, colegios, espacios recreativos de manera de promover la educación y cultura tanto de los colaboradores como sus familias.

Promover a la capacitación constante de los colaboradores de manera que identifiquen que existe la posibilidad de promoción y crecimiento dentro de la compañía.

10. ¿Cómo se imagina las oficinas en el futuro?

Me imagino las oficinas como espacios tipo co-working en donde no existan escritorios asignados, sino que sean mesas o espacios físicos de trabajo que sean usados por cualquier colaborador de manera aleatoria.

Las empresas no se van a nuclear en un solo edificio, sino que se establecerán espacios físicos “satélites” de manera de que cada colaborador asista al lugar más próximo a su hogar o al que le brinde las herramientas necesarias para cumplir sus objetivos predeterminados.

8.2.6 Entrevista 6: Claudio Acosta

1. Datos de Identificación (nombre, edad, ciudad de origen, ocupación actual, desde que mirada aportará en nuestro trabajo de investigación).

Mi nombre es Claudio Acosta, tengo 54 años, soy de Quilmes a 25 km de la ciudad. Me dedico al área de recursos humanos desde el año 2003 previamente fui un emprendedor. Desde el 2003 me dedico a la consultoría en recursos humanos. Me dedico a todo lo que tiene que ver con el desarrollo de áreas blandas, negociación, resolución de conflictos, traspasos generacionales en empresas de familia. Mi mirada tiene que ver con mi slogan: lo humano no solo como recurso: Hoy en día se discute mucho el concepto de recursos humanos, algunos dicen capital humano. Yo prefiero capital humano a recursos humanos. El recurso es desechable o se agota, el capital es algo más valorable y desde ese lugar considero que la gente es lo más importante pero no caigo en la ingenuidad de pensar que las organizaciones no buscan la rentabilidad. Es decir, las personas no son recursos pro si se utiliza la fuerza de trabajo para generar rentabilidad.

2. ¿Qué acontecimientos/circunstancias dieron lugar a la tendencia de implementar oficinas abiertas?

Básicamente una cuestión de costos fijos. Mi decisión de implementar oficinas abiertas tiene que ver más que nada con la ubicación. Yo vivo a 25 km de la ciudad y mi lugar de trabajo está más o menos a la mitad a unos 10 km de la ciudad ósea es un punto intermedio entre donde yo vivo y donde se generan la mayoría de los proyectos. El lugar fue pensado estratégicamente.

3. ¿Qué se esperaba obtener de esta modalidad de trabajo? ¿Estás conforme con los resultados?

Lo que tiene de bueno es la fluidez que se genera en cuanto a la comunicación. Al ser un espacio parecido a un sum o un espacio compartido se generan intercambios interesantes. No hay que estar pendientes de cuestiones operativas, uno llega para trabajar y se despreocupa de los servicios como la limpieza, la seguridad, la internet, entre otro. Es decir, el espacio está preparado para que uno llegue y pueda ponerse a trabajar.

Es un lugar donde estoy muy conforme. Si hubiese elegido un espacio donde las oficinas son cerradas para desarrollar mi trabajo de consultoría creería que no sería posible.

4. ¿Identifica algún aspecto negativo? ¿Qué se hizo para trabajarlo/s?

El único aspecto negativo que yo encuentro en mi lugar de trabajo actual es el sanitario, porque los mismo se encuentran alejados, y el murmullo constante. De todas formas, no creo que serían aspectos relevantes para decidir volver a la modalidad de oficinas cerradas.

5. ¿Qué opina del resultado que surgió de un estudio de Harvard en el que se concluyó que tener oficinas abiertas disminuye la productividad?

Desconozco el estudio, deberíamos ver las variables tomadas en cuenta. A priori o intuitivamente se podría decir que el trabajo en oficinas abiertas tiende a alentar cierta desconcentración por lo que podría ser que influya en la productividad.

6. Ya que conviven distintas generaciones con esta nueva modalidad de trabajo ¿Qué aspectos puede destacar del choque generacional?

Reconozco que desde la estética misma hay que hacer un ejercicio racional para poder conversar. Porque de pronto un no Millennial puede estar acostumbrado a mostrar cierta formalidad y de repente aparece un Millennial vestido de forma casual que desconfigura o rompe con los códigos que venían manejando estas generaciones. Entonces en estos casos, el choque generacional queda en evidencia. Otras veces me llama la atención el aislamiento utilizando los celulares y auriculares.

Quizás alguien que no está acostumbrado a trabajar con otras generaciones le hace ruido ciertos hábitos pero no sería mi caso.

Estoy convencido que el choque generacional depende del tipo de empresa. Este formato de trabajo puede favorecer por ejemplo en un oficina de marketing, departamentos o áreas de trabajo que requieran cierto dinamismo pero también depende si hay gerentes, jefes, líderes con un determinado formato en su cabeza y después tienes a los jóvenes que vienen con otras ideas entonces por ahí se producen choques.

7. ¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?

Hay un discurso hoy en día de abrir los espacios para dar al empleado la sensación de libertad, creatividad, transparencia, la posibilidad de intercambio. Pero por otro lado hay una cuestión de control solapado donde ustedes me ven a mí y yo los veo a ustedes. Hoy se toma como beneficio que te brinden un celular o una computadora pero a la vez te obliga a mantenerte conectado fuera de la oficina. Son beneficios que en el fondo buscan mayor productividad.

8. ¿Qué factores considera que motiva a los empleados?

Yo no creo en la motivación externa porque la misma es efímera. Si en la interna que es lo que a vos te lleva a lograr un objetivo. Creo que si se pueden establecer condiciones de posibilidad para que aflore la condición de motivación interna de los colaboradores o trabajadores.

Creo que un Millennial de todas formas podría estar motivado por esta modalidad de trabajo. Afectaría rotundamente en su motivación.

De todas formas tiene que ver con la personalidad de la persona y del tipo de tarea que realice.

9. ¿Qué acciones se llevan a cabo para lograr el equilibrio entre vida-trabajo que buscan los colaboradores?

Como nosotros somos un equipo de trabajo independiente, nos juntamos pro proyectos, no tenemos demasiados problemas con eso. Desde mis experiencias, creo que uno de los principales obturadores de esta cuestión es una generación de líderes o gerentes que consideran que el equilibrio es una especie de maquillaje quieren que rindan al 100% y no toman relevancia de que nadie puede rendir al 120% y aparecen desmotivadores que hacen que esa persona se quemé. Muchas veces me pasa que pregunto si la gente se iría de su trabajo ganando menos y me dicen que si por una cuestión de clima laboral

10. ¿Cómo se imagina las oficinas de acá a 10 años? ¿Cuál será la fórmula del trabajo?

Cada vez va a haber una mayor tendencia al home-office sobre todo para los Millennials. Me parece que es algo que valoran. Esto tiene su contrapartida, porque

si van a trabajar desde su casa no se van a poder relacionar cara a cara con otros, a lo mejor el trabajo del futuro tendrá que ver con cuestiones de virtualidad en una mayor potencialidad. Y a lo mejor los disruptivos no van a hacer trabajos cara a cara. Los Millennials por ser nativos digitales y estar orientados a una cultura de rapidez, al alcance del clic, tienen débilmente trabajada el problema de la filtración orientado a que todas las acciones generen placer. Entonces el home office para ellos es sumamente placentero desde el lado de la flexibilidad y comodidad que obtienen pero habrá que ver después como eso deriva. Si eso va a seguir avanzando hacia una aislación por la virtualidad y por el alcance de red. Una aislación mentirosa porque conectados están pero comunicados no.

8.2.7 Entrevista 7: Carolina Parrella

1. Datos de identificación, presentación, edad, ciudad de origen y desde que mirada nos vas a aportar a la tesis.

Mi nombre es Carolina Parrella, soy gerente de Cultura y Cambio en YPF. Tengo 44 años, nací en Bs. As y justamente la mirada que puedo aportar es de cambio cultural y todo lo que estamos haciendo en YPF para esta transformación que es como cambiar las formas de trabajo de cara al futuro y las nuevas formas de trabajo.

2. ¿Qué acontecimientos y circunstancias dieron lugar a la tendencia de implementar oficinas abiertas?

Acá un poquito de historia, nosotros cuando YPF se muda a este edificio que estamos actualmente que es el edificio Torre Madero, en Puerto Madero, fue en el año 2009 y el layout ya contemplaba planos abiertos, oficinas abiertas. En ese momento nosotros veníamos de un edificio muchísimo más tradicional donde había escritorios, oficinas individuales y cuando nos mudamos acá la cultura no estaba desarrollada como para estar en estos espacios abiertos entonces fue como que

tengas una Ferrari y lo ibas manejando a 40 por hora. El edificio da para lo que hoy en día estamos haciendo, entonces la primer circunstancia es el edificio ya venía con los espacios abiertos lo que sucedió desde hace 4 años a la fecha es que el avance de las tecnologías hizo posible que pudiéramos hablar mucho más de trabajo flexible y entonces ahí si los espacios de la oficina abierta tomo preponderancia porque ahora estas oficinas nos servían para algo, para trabajo flexible la nueva modalidad que ahora estamos impulsando.

3. ¿Qué se esperaba obtener de esta modalidad? ¿Estas conforme con los resultados?
Se esperaba mayor flexibilidad, mayor colaboración, integración entre áreas y un punto no menor es que la persona pueda elegir como disponer de su tiempo, que es que nosotros tenemos empleados acá en Torre Madero que viven en Zona Norte donde tienen como una hora y media de viaje de ida y de vuelta, incluso hay gente que vive en La Plata que tiene dos horas o más por día de ida y de vuelta. Entonces que esas personas puedan definir ellos como destinar esas horas, en viaje si quieren venir para acá o pueden tener otras opciones de lugar que ahora te voy a contar, optimizar esas horas para tiempo libre, para estudiar, para lo que quieran. Hicimos una encuesta acá en Torre que somos 2500 personas, el 74% de las personas están muy satisfechas con el trabajo flexible. Trabajo flexible en YPF significa que vos podes trabajar en cualquier otra oficina de YPF, hay espacios en La Plata, Belgrano y también podes trabajar en los espacios de Co-working que YPF te habilita, tenemos uno en La Lucila, Zona Norte. Y como tercera opción podes trabajar en tu casa, si tenes el espacio lo queres hacer y te sirve también lo podes hacer.
4. ¿Identificas algún aspecto negativo? En el caso de que lo hayas identificado, ¿qué se hizo para trabajarlos?

Más que negativo yo diría que es un aspecto que no es válido para todos, ósea, esta forma de trabajo no es válido para todo el mundo y hay áreas y puestos donde no pueden realizar trabajos flexibles por varias razones. Una puede ser porque están muy asociados a contenido físico por ejemplo los abogados que tienen los casos, carpetas, todo el material está en un espacio físico al que tienen que venir, los geólogos que se dedican a todo lo que es el estudio de los subsuelos tienen unas computadoras para decirlo rápido que son monitores gigantes que tienen que tener mucha definición, etc. El aspecto negativo es que hay diferencias respecto de roles, no lo tomaría como negativo sino como un punto a tener en cuenta y comunicarlo adecuadamente.

5. ¿Qué opina del resultado que surgió de un estudio de Harvard en el que se concluyó que tener oficinas abiertas disminuye la productividad?

Es un poco lo que nosotros estamos viendo que en algunos momentos del día, hasta puedo poner en primera persona, yo tengo que buscar un lugar más reservado para ciertas cosas por ejemplo para leer un informe, para hacer una entrevista, para concentrarme en hacer una recomendación en alguna propuesta y por eso los espacios abiertos prevén espacios privados, nosotros le llamamos salas 1 a 1 donde tenes un espacio más confidencial que siguen en esa misma línea de flexibilidad, yo puedo decidir hoy estoy en el espacio abierto porque estoy haciendo cosas que no necesito tanta concentración y cuando necesito concentrarme más me voy a un espacio más privado, más reservado. En algunas empresas toman el concepto de piso silencioso o área silenciosa, nosotros todavía no lo hemos hecho acá. Como en la facultad, en la biblioteca que vos tenías sala silenciosa y la otra parte de la biblioteca donde podés hacer trabajo en grupo y conversar con tu equipo. Ese concepto es lo que se da en algunas empresas y es lo que estábamos comentando recién.

6. Ya que conviven distintas generaciones con esta nueva modalidad de trabajo ¿Qué aspectos puede destacar del choque generacional?

La diferencia quizás no se da en generaciones, no podemos decir que porque vos sos más joven te gusta el trabajo flexible, te gusta estar desde tu casa sino es como que el mundo nos mueve a un lugar en que, por ejemplo, el tema de la maternidad como

en mi caso cuando fui madre, las madres y los que son padres pretenden de su tiempo. Es verdad que tiene que ver con la generación, pero ese cambio de ese mundo hizo que el padre de mi edad como soy yo una mamá con 44 años también pueda tener más libertad si se quiere de decir hoy tengo una reunión en el colegio, un acto o quiero estar en tal momento en mi casa cosa que hace 20 años no podíamos hacerlo. Nosotros no coincidimos con esa mirada de generaciones le damos más una mirada de momento de mundo y vuelvo a decir la tecnología como decíamos antes es un habilitador enorme porque hace 20 años no teníamos ni forma de comunicarnos estando lejos o fuera de la oficina, hoy estamos en el Skype todo el día incluso después esta que se va desde el otro lado hay empresas que están restringiendo las comunicaciones fuera de una banda horaria saludable porque al estar hiperconectado mi jefe me puede mandar mails sábado, domingo, no es estar disponible 24 hs como una guardia médica, es estar conectado obviamente para emergencias y para tener esta posibilidad dentro de una banda horaria vos puedas tener esa flexibilidad. Volviendo a las generaciones si dicho lo que te decía antes que es una evolución de la forma de trabajo en general, del mundo y de cómo nos comunicamos si es verdad que las nuevas generaciones no negocian lo que para nosotros era un “wish” entonces yo no puedo pretender que una persona que está ingresando a la empresa yo le diga mira tenes que cumplir un horario y estar sentado de 9 a 18 sin saber qué hacer, tengo que darle proyectos desafiantes, tengo que darle objetivos y tengo que darle la posibilidad que lo haga donde quiera dentro de horarios donde tenemos que estar todos conectados porque también hubo casos, no el nuestro, pero en otras empresas cuando nosotros compartimos estas experiencias de una persona que se conectaba y hacia su trabajo de 10 de la noche a 3 de la mañana y eso no me sirve porque pierdo la integración con el equipo. Dimos un gran primer paso que podemos estar integrados desde cualquier lugar, el punto es que por ahora tenemos que estar todos al mismo momento integrados porque si no se desintegra todo lo que pueda ser de equipos.

7. ¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?

Paradigmas que se están hablando sobre los espacios de trabajo hay todavía unos obstáculos por vencer que se asocia el espacio con determinado tipo de poder por ejemplo los vicepresidentes o los ejecutivos son los únicos que tienen oficina cerrada. Ahí el espacio físico te sigue marcando un estatus, ese es el principal

paradigma de espacio, y después el otro paradigma que también trabajamos mucho es de si yo no te veo no estás trabajando, entonces el trabajo remoto o el de otras locaciones fue mucho más difícil de meter en la dinámica de los equipos porque el jefe decía si yo no salgo y veo que “fulanito” está sentado para mí no está trabajando y por ahí estaba sentado leyendo el diario pero el paradigma de ese tipo de jefe es que si no te veo no estás trabajando. Es una cultura muy jerárquica, muy militar, muy de estilo militar y al final del día termina siendo contraproducente porque si al final del día te tengo que estar mirando controlando como los chicos para que hagas la tarea nunca vas a aprender a hacer la tarea solo. Y hay otro que la gente dice o decía cuando la gente estaba trabajando desde su casa “bueno pero no la molestes porque está en la casa” si pero está en la casa trabajando, no es que esta de paseo o mirando televisión. Entre el jefe y la persona colaborador tengan una relación de confianza y responsabilidad para cumplir con los objetivos, siempre que la tarea lo permita.

8. ¿Qué factores considera que motiva a los empleados?

En este tema yo creo que principalmente la motivación es el ahorro de tiempo. Nosotros habíamos hecho la cuenta que con una hora ida y vuelta, son dos horas por día con que la persona se pueda ahorrar dos veces por semana esas dos horas que serían 4 es un cambio de vida importante, principalmente yo creo que el tiempo es la mayor motivación. También hay motivaciones intrínsecas que pueden ser sentirse valorado porque si yo confío en que vos podes estar trabajando de cualquier lado te estoy valorando como profesional, son cosas que la gente no expresa pero tienen que ver con la motivación. Esto de que se le reconozca a la persona que es persona más allá de trabajador si yo te doy flexibilidad estoy poniéndome en tu lugar, te estoy entendiendo, estoy habilitando en un rol de padre, madre, estudiante, de gimnasta también creo que es una fuente de motivación importante.

9. ¿Qué acciones se llevan a cabo para lograr el equilibrio entre vida-trabajo que buscan los colaboradores?

Principalmente diría que el tiempo es el mayor factor.

10. ¿Cómo se imagina las oficinas de acá a 10 años? ¿Cuál será la fórmula del trabajo?

Para mí en 10 años el trabajo se mueve en un esquema en donde no estés contratando personas, estés contratando valor y esa cabeza ¿qué le voy a estar pidiendo? Un agregado de valor a los procesos que la empresa tenga, y ese agregado

de valor va a tener un formato, a mi criterio, es totalmente distinto al que tenemos actual de contratar 8 horas por día. Voy a estar trabajando asociados a una empresa todos para aportar un valor puntual específico en un proceso o de la cadena de valor de la empresa. Me imagino que van a ser más ecosistemas que yo contrate a alguien que me haga una estrategia, una que me diga cómo comunicar y todo eso se vaya moviendo, la forma va a ser más flexible. Seguramente tenga más que ver con independencia. Eso es más sociológico, el mundo va más a lo individualismo que a lo colectivo por ahora. El trabajo creo que va a ser más individualista en ese sentido con lo cual las empresas vamos a tener que hacer un súper esfuerzo para esto de la integración, de la camiseta todos esos concepto van a quedar viejos, ya no va a haber camiseta porque si vos vas a poder estar aportando para un proyecto en una empresa y para tal proyecto en otra que tampoco lo veo como un formato de freelance que hay hoy, veo como una cosa más formal pero en otro formato. Entonces, para mí, las oficinas van a ser más reducidas, los espacios propios de las empresas van a ser menores porque va hacer como si fuera un check de tal proyecto hacemos un check point, vamos cada uno a trabajar a hacer lo que coordinamos y volvemos y todo eso va a dar una dinámica donde ya los espacios para mí no creo que haya posibilidad de volver a eso cerrado, sí que haya diferentes espacios nuevos por lo que decíamos antes lugares donde se va a necesitar mucha más concentración nosotros no estamos pensando en los avances tecnológicos que puede haber desde 3D hasta hologramas, para mí, el atravesar de la tecnología va a ser muy fuerte. Para mí tenemos que buscar un equilibrio, yo siempre pongo un ejemplo, el de Prosegur. Si a una persona de mi edad le decís ¿Cómo es el trabajo de un vigilador, de una persona de seguridad de un edificio? Te dice estar parado en la puerta del edificio, ver la gente que entra y que sale. Prosegur cambio totalmente esa forma de trabajo, ahora el vigilador es una pantalla donde te da la bienvenida y monitorea 3 o

4 edificios a la vez, ni siquiera tenes un vigilador por edificio, ese ejemplo es mínimo versus lo que puede pasar de acá a 10 años con otros roles.

Y el otro ejemplo que pongo de mi hija que es la más grande, tiene 16, cuando un día yo llego a mi casa yo sabía que ella tenía que estudiar y estaba con el celular y le digo Valentina ¿qué estás haciendo con el celular? Y me dijo es que estamos estudiando y estaban todos en una aplicación compartiendo el tema. Eso paso ahora, yo cuando estudiaba hace 20 años o más lo primero que hacia el profesor cuando vos entrabas al aula en la facultad, yo estudie en la UBA, te decía los de Zona Norte se sientan por este lado, los de Zona Sur más por allá y ¿por qué hacía eso? Si yo me sentaba, vivía en Palermo, al lado de alguien que vive en Zona Sur y armábamos grupo perdíamos 3 horas de viaje y el profesor ya tenía la dinámica de agrupar por zona geográfica porque la única forma de trabajar en equipo era juntándonos y hoy cambio todo.

Con estos ejemplos es imposible que el trabajo sea venir de 9 a 18 a una oficina.

8.2.8 Análisis cruzado

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACION	ENCUESTA	ENTREVISTA
¿Qué piensa un Millennial sobre la disposición de los espacios de trabajo?	Describir qué se entiende por disposición de los espacios de trabajo.	¿Cuáles son los paradigmas hoy en día acerca de la distribución de los espacios de trabajo?		X
	Exponer argumentos a favor y en contra de las oficinas abiertas desde la mirada Millennial.	¿Cuáles son las ventajas de las oficinas abiertas desde la mirada Millennial?	X	
		¿Qué similitudes y diferencias existen entre el pensamiento Millennial y no Millennial sobre oficinas abiertas?	X	X
¿Cómo incide la disposición de los espacios de trabajo en los empleados administrativos?	Explicar que consecuencias produce que dos generaciones, Millennial y no Millennial, trabajen bajo la modalidad de oficinas abiertas	¿Cuáles son las dificultades que se presentan al trabajar con otras generaciones en oficinas abiertas?	X	X
	Identificar cuáles son los aspectos motivacionales en los empleados de oficinas abiertas.	¿Qué propuestas se pueden llevar a cabo en las oficinas abiertas para aumentar la satisfacción de los empleados administrativos?	X	X
		¿Qué se entiende por equilibrio entre vida y trabajo en los Millennial y no Millennial?	X	X
¿Cómo será la disposición de los espacios del trabajo en el futuro?	Exponer qué aspectos se tendrán en cuenta en el futuro para diseñar la distribución de los espacios de trabajo.	¿Qué acontecimientos dieron lugar a la nueva tendencia de implementar oficinas abiertas?		X
		A pesar de que las estadísticas demuestran que tener oficinas abiertas disminuye la productividad; ¿En qué se basan las empresas argentinas para seguir apoyando esta modalidad?		X
	Reflexionar sobre las nuevas tendencias en cuanto a la disposición de los espacios de trabajo y cuáles serán las pretensiones de los empleados administrativos.	¿Cuáles son los aspectos que marcarán la tendencia sobre la disposición de los espacios de trabajo?	X	

Ilustración 25. Análisis Cruzado

Fuente: Producción Propia

