

Hemos sido engañados: las oficinas abiertas no hacen más productivo el empleo

Algunas compañías apuestan por las 'oficinas abiertas' como remedio para aumentar su productividad. Pero esta práctica también tiene efectos negativos para la empresa...

[Javier Corbacho](#)

07/10/2019

Reducción de costes, mejora de la productividad, aumento de las interacciones entre los empleados, favorecer la inteligencia colectiva y las sinergias entre los distintos departamentos, crear espacios igualitarios... Estos son algunos de los motivos por los que ciertas empresas llevan, desde hace ya algunos años, apostando por las 'oficinas abiertas'. Es decir, por eliminar despachos, cubículos, tabiques y puertas en sus sedes bajo la promesa de aumentar la eficiencia y, con ello, la cuenta de resultados.

Las 'open offices' nacieron por necesidad —compañías jóvenes, carentes de recursos, de sectores todavía emergentes— aunque no tardaron en convertirse en una tendencia global que hoy ya excede la mera cuestión económica.

Flexibilizar las jerarquías —o, al menos, aparentarlo— y revolucionar el mercado se convirtieron en la filosofía y la seña de identidad de un puñado de 'startups' que, por lo pronto, empezaron revolucionando sus lugares de trabajo.

Pero las 'oficinas abiertas' no solo no traen consigo todas las ventajas que prometen, sino que incluso pueden ser contraproducentes. En su artículo "El impacto del espacio de trabajo", publicado recientemente en 'Philosophical of the Royal Society', la revista académica más longeva del mundo, el profesor Ethan Bernstein cuestiona el mito construido alrededor de estos 'workspaces'. La ausencia de muros, cristaleras y despachos también supone menos privacidad y confidencialidad, lo que puede poner en jaque la mejora de la eficiencia prometida.

Su investigación —realizada en colaboración con la empresa Humanyze, que utiliza insignias sociométricas para ayudar a las compañías a mejorar el modo en que sus empleados trabajan— analizó la actividad de los ordenadores y de los servicios de comunicación (correo electrónico y mensajería instantánea) de una empresa que se trasladó a una 'sede abierta'.

"Se ahorra en gastos inmobiliarios, pero podrían hacerse otras cosas para mitigar las desventajas del modelo tradicional"

En una entrevista concedida a la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School), Bernstein explica que "muchos gerentes y ejecutivos parecen creer que las 'open offices' reducirán los costes y mejorarán las interacciones", por lo que pretende que su estudio "arroje un jarro de agua fría" sobre ellos. Según asegura, no siempre es así.

"No solo no aumentan la interacción con los demás sino que nos hacen menos propensos a ella", indica Bernstein al Harvard Business School. Y provocan un 70% menos de comunicación cara a cara, una disminución paralela al "aumento de interacción electrónica entre un 22 y un 50%", según revela su trabajo. Unos datos que, además de contraproducentes, cuestionan la retórica casi mágica de las 'oficinas abiertas'.

"Hay veces que no compensan. Obviamente, se ahorra en gastos inmobiliarios, pero (...) podrían hacerse otras cosas para mitigar los impactos negativos (del modelo tradicional): espacios híbridos o flexibles, permitir tiempo de trabajo desde casa...", asegura el profesor.

Analizar las necesidades

Como explica Guido Stein, responsable de la Dirección de Personal del IESE, a El Confidencial, pensar que determinada disposición física de las oficinas es suficiente por sí misma para cambiar el ambiente de trabajo es "coger el rábano por las hojas". "Para construirlo, son importantes muchas otras cosas", explica.

"Las oficinas abiertas pueden mejorar la comunicación y el dinamismo o dificultarla", explica. "Rodeado de todo el mundo es más difícil concentrarte —acabarás aislándote con auriculares— y si cualquiera puede verte en todo momento, sufrirás la presión de tener que aparentar que estás ocupado en todo momento", apunta.

"Y es muy difícil pensar que no tienes asuntos personales que resolver mientras estás ocho horas al día en una oficina", apunta Carlos Royo, profesor de Organización y Personas de Esade. "Además, según varias encuestas, el 75% de los empleados de una 'open office' acaban saliendo de la oficina cuando tienen que atender llamadas privadas o necesitan concentrarse".

"Además, los espacios de trabajo abiertos aumentan hasta en un 3% el número de bajas laborales —los contagios son más probables y el exceso de ruido genera más estrés—; lo que se traduce en costes laborales directos", añade.

"Es absurdo pensar que no tienes asuntos personales que resolver mientras estás ocho horas al día en una oficina"

Para Stein, antes de implantar un diseño abierto, hay que estudiar las necesidades laborales de la empresa y analizar si la apertura de las oficinas ayuda a solventarlas. "Históricamente, las redacciones de los periódicos y los estudios de arquitectura han estado abiertos, y tiene sentido. Pero quizá no es lo más adecuado para un despacho de abogados o para un claustro de profesores universitarios, que son profesiones en las que se necesitan estudio y silencio", indica.

Según la International Facility Management Association, a fecha de 2015, el 70% de las oficinas de Estados Unidos no tenía tabiques y muros o era de baja altura; un 'statu quo' —Google, Yahoo, eBay o American Express lo implantaron al instante— insalvable hoy en Silicon Valley (California, EEUU), que aglutina a las mayores empresas tecnológicas del mundo; lo que contrasta con varios estudios —como uno de la Universidad de Bedfordshire, en Reino Unido— que apuntan a que más de la mitad de los perfiles creativos necesita silencio para hacer su trabajo.

Otro análisis de este mismo centro descubrió que las empleadas de una oficina abierta "sufrían más ansiedad y se sentían más vigiladas al ser más conscientes de que su forma de vestir era visible para todos".

Ruido y resistencia de los trabajadores

Además de los virus, las 'oficinas abiertas' también pueden provocar otro contagio: el emocional. Un estudio publicado a mitad de 2019 en la revista 'International Journal of Manpower' explicaba que en estos lugares la "propagación —tanto positiva como negativa— de los estados de ánimo" predominantes en el ambiente es mayor.

"Las 'open offices' no aumentan la interacción con los demás, sino que reducen hasta un 70% la comunicación cara a cara"

No obstante, la investigación recuerda que esta 'viralidad' no es negativa de por sí, siempre que exista una colaboración entre los distintos órganos que componen la compañía para evitar los 'malos rollos'.

Pero no toda la plantilla está abierta a las 'open offices'. Otra encuesta de la International Facility Management Association realizada en 2015 indicaba que alrededor del 11% de los 538 jefes entrevistados encontró resistencia de los empleados a la 'apertura' de sus oficinas, aquejados de una mayor presión.

Y aparte del ruido, la principal preocupación de los 500 trabajadores que componían la muestra eran "las interrupciones no programadas" por parte de otro compañero de trabajo.

Además, la dificultad de poner de acuerdo a todos los empleados en torno a un mismo modo de trabajar, especialmente si existen diferencias de edad o si los distintos departamentos realizan labores muy dispares, puede

resultar problemática, como indica un informe de 2017 de la International Facility Management Association, la principal asociación del mundo de profesionales de gestión de instalaciones.

"Para la gente más mayor, el traslado es un reto muy exigente, porque llevan décadas acostumbrados a trabajar de otra manera bastante distinta", explica Guido Stein.

"Sensatez y cabeza"

Otra de las preocupaciones de los trabajadores es la pérdida de su privacidad. "Si la empresa utiliza la ausencia de muros para vigilar a sus empleados o si prefiere aprovechar para apuntalar la confianza entre sus superiores y ellos dependerá de la cultura de la compañía", indica Carlos Royo.

"Sentado en un mar de personas, puedes tener la presión de tener que aparentar que estás ocupado en todo momento"

"No es cuestión de esconderse, pero durante una conversación entre directivos o si se está produciendo una venta o cerrando un acuerdo, cierta privacidad sí que es necesaria", explica Guido Stein, partidario de mantener los 'open spaces' "con cabeza".

"Aunque habría que ver cómo se gestiona el hecho de que un jefe camine desde la zona abierta hasta meterse en 'la cueva', lo que puede dar lugar a que haya quien elucubre cosas que no son", especifica.

"Acometer cambios sensatos es bueno, pero si en tu oficina necesitas mantener algo de confidencialidad, yo tampoco haría mucha revolución. Un poco de espacio vital propio es psicológicamente recomendable".

Sobre la flexibilización de las jerarquías —otra de las promesas de la filosofía 'open'—, lo tiene claro: "Reducir la brecha entre clases, que siguen existiendo hoy, y mitigar las diferencias de estatus es conveniente".

A pesar de lo aparentemente reciente de esta tendencia, las 'oficinas abiertas' llevan 'de moda' desde finales de los años setenta, aunque nacieron tímidamente en la década de los cuarenta. El de Bernstein no es, ni de lejos, el único estudio cuyos resultados cuestionan las bondades de las 'open offices'. Ya algunas investigaciones —varias, de hace más de 40 años— han cuestionado la eficiencia de este tipo de organización.

En 1982, varios investigadores estadounidenses publicaron un artículo en el que analizaban la satisfacción de 70 empleados que se mudaron de una sede convencional a una con 'plan abierto'. Su conclusión: no tuvieron problemas por el ruido pero disminuyeron sus niveles de privacidad y la confidencialidad en sus conversaciones también se redujo.

Cambiar la mentalidad

"En el pasado, el diseño de las oficinas dependía de las preferencias del observador", es decir, de arquitectos y directivos, apunta Bernstein en su estudio, y no tanto "a las del observado, cuando son estos los que hacen que una organización tenga éxito", añade.

"Por ello, desde el diseño de la oficina hasta el análisis del personal, debería cambiar ligeramente de mentalidad" y atender más a las necesidades de los trabajadores.

Algo similar piensa Stein, quien recomienda "actuar con cabeza" pero "consultar a los trabajadores sobre sus necesidades laborales". "El criterio principal no debe ser la maximización económica a secas de las cuentas de la empresa, sino que la satisfacción de la plantilla sea una de las principales preocupaciones" a la hora de acometer una apertura de las oficinas.

Y un cambio en el tipo de lugar de trabajo no es suficiente para cambiar por sí solo toda la cultura empresarial de una compañía. "El gran error es pensar que los 'open spaces' generan 'per se' un cambio de hábitos", indica Carlos Royo. "Favorecer la comunicación y la colaboración es tarea de la dirección y de los responsables de los equipos; no vale de nada sentar a los trabajadores en mesas alargadas si luego les asignas objetivos individuales".

“El gran error consiste en pensar que las 'open offices' generan por sí solas un cambio de hábitos y de la cultura empresarial”

Pero si su oficina ya utiliza el modelo abierto, hay algunas medidas que pueden mitigar sus desventajas. "Las plantas naturales pueden incrementar la productividad hasta un 15% y reducen el estrés hasta un 60%", apunta el profesor de Esade, quien recuerda que existen infraestructuras, "como las cabinas cerradas y los paneles aislantes móviles", que ayudan a crear zonas en las que atender asuntos personales, reducir el ruido, mantener videoconferencias o simplemente descansar.

Bien gestionados —apunta Guido Stein—, los 'espacios abiertos' tienen un impacto positivo y significativo en la vida de los empleados. "El lugar de trabajo tiene que ser atractivo, y organizar 'open offices' con sensatez puede ayudar a ello", asegura. "Esta moda está en auge, sobre todo en empresas de gente joven; yo no iría en contra de esta tendencia siempre que se diseñe pensando antes y teniendo en mente que no todo sirve".

¿Qué ha provocado entonces que haya quien perciba acriticamente las 'oficinas abiertas' como la solución obligatoria para todas las empresas? El estudio del profesor de Harvard lo tiene claro: "Tan solo, que el cóctel formado por el precio del metro cuadrado y la promesa de sinergias innovadoras se volvió lo suficientemente poderoso como para que nadie intentase alejarse de él".