



¡Nos mudamos!

FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS

Consultor experto en Capital Humano
Miembro del GIOS (ETSII-UPM).

Hablando de productividad en las empresas, lo lógico es analizar diferentes elementos de las mismas y ver cuál es el impacto en cada uno de ellos. Existe una confluencia de factores. Vemos que la sociedad en red y las tecnologías influyen en cómo desenvolverse en el entorno que están creando. Y es curioso cómo algunas empresas son los catalizadores de esa transformación y, sin embargo, les cuesta gestionar internamente aquello de lo que son promotores para el resto de compañías.

Empresas tecnológicas, de telecomunicaciones, de sistemas de información, de gestión de la información. Como se suele decir, en casa del herrero cuchillo de palo.

Además de las personas, más allá de la tecnología y muy relacionada con ella, tenemos los espacios en los que se desarrolla el trabajo de los trabajadores del conocimiento. El espacio físico y el espacio virtual que se está habilitando. Por muchos esquemas que se nos ocurran, toda transformación termina repercutiendo en la gente que está involucrada. Creo que de eso hemos hablado en reiteradas ocasiones y, como al final acabaremos refiriéndonos a ello, es conveniente hacer foco en algo que está cada vez más de actualidad y que tiene que acompañarse el ritmo tecnológico.

RELACIÓN ENTRE ESPACIOS FÍSICOS Y CULTURA]

Si hacemos un repaso en nuestra vida profesional, y aunque los malos recuerdos tendemos a difuminarlos, nos acordamos de los tipos de áreas de trabajo en las que nos hemos desarrollado como profesionales. Bien porque eran de la empresa en la que estábamos trabajando o porque eran de las que estábamos asesorando o a las que

El concepto de puesto de trabajo flexible (Flexible Workplace) es uno de los que busca relacionar la reducción de costes con el incremento de la productividad •



les estábamos vendiendo o comprando productos y/o servicios. Segmentamos por sector, por tamaño, por ubicación, incluso por nacionalidad de la matriz. Nos aparecen patrones, ¿o no?

De forma inconsciente, relacionamos el espacio físico con un tipo determinado de cultura. Los despachos aislados, individuales, alineados a lo largo de pasillos infinitos. Las zonas de trabajo diáfanos y luminosos. Las salas frías con una iluminación blanca y casi sin enchufes. Las zonas de trabajo compartidas con colores alegres en suelo, paredes y mobiliario. Las cafeterías que parecen guarderías y las guarderías que parecen cafeterías. Culturas grises, culturas abiertas, culturas individualistas, culturas amantes del riesgo, culturas integradoras, culturas paternalistas,... y culturas incoherentes.

Se habla cada vez más del espacio de trabajo y del impacto que tiene en las personas. No es trivial. Independientemente del tipo de cultura y los valores que quieras transmitir, tal y como se refleja en la Dirección por Valores, existe un metavalor que está por encima de los demás, generando una ligazón entre ellos: la coherencia. El entorno de trabajo tiene que reflejar los valores

Un cambio de sede tiene que impactar positivamente en el beneficio de la empresa y en la situación de las personas, aumentando su satisfacción y reduciendo su distrés •

que quieres transmitir. Y ojo, porque uno de ellos puede ser la incoherencia.

EL OBJETIVO Y EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN]

Esto nos lleva a alinear la cultura y los valores de nuestra empresa con el espacio físico donde se va a desarrollar nuestra actividad. Conozco casos en los que se realiza una modificación sin cambiar de ubicación y otros en los que, aprovechando el momento, se busca una nueva sede. ¿Va ser un mero traslado logístico? ¿Se va a aprovechar para modificar procesos y formas de trabajo? ¿O además van a reforzar los valores que se quieren transmitir? En función de la decisión final, la gestión de la parte humana en ese proceso de cambio será más o menos compleja.

En esta definición absolutamente necesaria del para qué se va a realizar semejante proyecto, creo que debemos tener en cuenta dos vertientes que se retroalimentan entre sí y que dan sentido a que el dinero que vamos a utilizar sea una inversión y no un gasto. Por una parte, tiene que mejorar los resultados de la empresa, tiene que impactar en el beneficio, tiene que ser un ROI positivo. Por otra parte, tenemos que conseguir impactar positivamente en la situación de las personas, aumentando su satisfacción y reduciendo su distrés (estrés negativo) y, de esa manera, revertir en la empresa y realimentar el círculo virtuoso.

El concepto de puesto de trabajo flexible (*Flexible Workplace*) es uno de los que busca relacionar la reducción de costes y el incremento de la productividad de los trabajadores tanto orientados a objetivos como a tareas. No es sólo un tema de imagen, que también, siempre y cuando nos acerque a la mejora tangible.

EL EFECTO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD]

El diseño funcional de puestos de trabajo (configuración física) y el diseño técnico de los mismos (equipación) para tener la dotación física y tecnológica objetivo debe ser la traducción arquitectónica de la cultura de la empresa. Se tiene que favorecer la implantación de una estructura organizativa más acorde con el tipo de entorno empresarial actual. En muchos casos ayudará a la transición de una dirección por tareas a una dirección por objetivos y lo que ello conlleva tanto desde el punto de vista organizativo (cascado de objetivos, definición de indicadores y métricas, coordinación interna, sistema meritocrático de evolución profesional ligado a evaluación, innovación) como desde el punto de vista de personas (trabajo en equipo, autonomía, capacidad de gestión, responsabilidad, evaluación, *feedback*, confianza).

En algún caso, será el paso de la dirección por objetivos a una dirección por valores donde aparecen conceptos como el empoderamiento, los grupos de interés, la proactividad, la influencia, las estructuras orgánicas o la libertad responsable. Con la tecnología de la que disponemos ya en la actualidad y el volumen de trabajo virtual con el que trabajamos, ¿es necesario tener un puesto de trabajo? ¿Es necesaria una mesa? ¿Impresoras o más capacidad de memoria para el almacenamiento digital? ¿Paredes móviles? ¿Puestos avanzados? ¿Futbolines y máquinas de petacos? Todo puede tener cabida, siempre y cuando se mejore la adaptación mutua, el trabajo en equipo, la descentralización estructural y la gestión de la especialización de las personas. Aspectos clave para caminar hacia una estructura organizativa más adhocrática.]