





# Si quieres productividad en la empresa, hazla posible

¿Moda o necesidad? ¿Se nos ha estado escapando algo a las organizaciones todo este tiempo? Muchos indicios apuntan a que sí. Había otros métodos más eficaces para aumentar la cuenta de resultados de la empresa y no, no incluían rapapolvos a puerta cerrada, ni adoctrinamiento látigo en mano de mandos intermedios, ni circulares advirtiendo que no se alcanzarían los objetivos de no intensificarse el ritmo de trabajo... Ha existido desde siempre una forma más efectiva: *“Hacer que las personas quieran hacer”*, como indica Santiago de Miguel, CEO de People Excellence.

**MIGUEL QUINTANILLA  
ERIKSSON**

Director Ejecutivo en MHP  
Servicios de Control y  
Laycos Network

**GUAYARMINA PEÑA  
SANTANA**

Responsable de Marketing  
y Comunicación Digital en  
MHP Servicios de Control y  
Laycos Network



Las empresas no pueden conformarse con el anhelo de seguir como siempre. En un mercado tan competitivo como el actual, han de poner las miras hacia objetivos de mejora que les permitan crecer -dar el salto a un mercado extranjero, mejorar su prototipo, aumentar sus servicios o la calidad de estos, etc.-.

Para ello, la tecnología es importante y el capital económico disponible no lo es menos, pero ha quedado ampliamente demostrado que más aún lo son las personas que trabajan para una organización. Desde las que ponen la maquinaria a funcionar cada jornada, las que apagan una luz porque no es necesario que siga encendida consumiendo electricidad, hasta las que ponen sus mentes a trabajar para concebir una gran idea, le dedican 10 minutos más a terminar una tarea importante antes de irse a casa o se preocupan hasta el extremo de que el cliente con el que les ha tocado lidiar se vaya satisfecho.

#### RESULTÓ QUE EL COMPROMISO LO ERA TODO ]

En la búsqueda de la excelencia, las organizaciones han ido testando diferentes métodos que les permitieran obtener un mayor rendimiento de sus activos, con la consecuente mejora de la productividad de su personal. Y han redescubierto que, a través del compromiso de sus empleados, de la motivación que consigan suscitarles y del bienestar que éstos sientan en su relación con la empresa, podrán conseguir todo objetivo empresarial que se propongan.

La firma americana de mobiliario de oficinas y arquitectura de interiores Steelcase, en su informe "El compromiso y el espacio de trabajo global. Cómo mejorar el rendimiento de personas, equipos y empresas", identificó hasta cinco factores que se daban en el diseño actual de los espacios de trabajo. Con ayuda de Ipsos, empresa especializada en la investigación de mercados, entrevistó a 12.480 participantes repartidos en más de 17 países,

a los que preguntaron acerca del nivel de compromiso que sentían hacia su empresa y de la satisfacción con su espacio de trabajo, realizando estos descubrimientos:

#### // El compromiso de los trabajadores es directamente proporcional a la satisfacción que sientan con su espacio de trabajo

Sólo el 13% de los trabajadores encuestados se mostró muy comprometido con la empresa y muy satisfecho con su espacio de trabajo. La buena noticia es que aquellas empresas que decidan invertir en mejorar los espacios de trabajo, mejorarán en la misma proporción el grado de compromiso de sus empleados.

#### // El compromiso de los trabajadores viene definido por la capacidad de elegir dónde trabajar, en función de la naturaleza de la tarea a desempeñar

No todas las tareas exigen concentración. Algunas es necesario llevarlas a cabo en grupo. Lo que sí es común a todas ellas es la necesidad de contar con toda la información disponible lo antes posible.

Este descubrimiento desveló que, en la medida en que un empleado puede elegir en cada situación dónde trabajar para el mejor desempeño de su trabajo, su grado de compromiso será mayor.

Asimismo, también ponía el foco sobre que la empresa contara con una red de comunicaciones que permitiera que la información llegara allí donde se precisara, y que fomentara la libertad de comunicación, lo que también incidía en el grado de compromiso que generaba.

#### // La tecnología fija sigue superando a la tecnología móvil en los espacios de trabajo

A pesar del extraordinario desarrollo de los dispositivos móviles, las empresas siguen proporcionando a sus empleados tecnología fija, con el anclaje al puesto físico que ello representa. Un 80% declaró tener un ordenador de sobremesa y solo un 14% contaba con una *tablet*.

**La innovación o la creatividad pueden verse cohibidas en espacios con escasa iluminación o donde las personas sientan que se invade su espacio vital por ser demasiado reducido. Es importante diseñar espacios de trabajo diversos que permitan el óptimo desarrollo de todas las funciones ●**

## El gran problema de los espacios de trabajo abiertos, tan de moda, es el ruido. Escuchar a los compañeros cercanos o las continuas interrupciones distraen e impiden centrarse en las tareas, y desembocan en estrés, desmotivación e insatisfacción por no conseguir llegar a los objetivos ●

En empresas donde se fomenta la colaboración, el desarrollo de proyectos en equipo y cuentan con varios espacios de trabajo, no parece coherente invertir en tecnología que obligue a permanecer en el mismo sitio.

Por otro lado, ésta repercute también en la relación con compañeros que no están sentados cerca, pues se corre el riesgo de que se vuelvan absolutos desconocidos, con lo que el objetivo de enriquecimiento mediante el trabajo colaborativo no se consigue.

### // La forma de trabajar tradicional aún existe

Un 23% respondió que trabajaba en un despacho privado individual, un 37% en despacho compartido y un 33% que lo hacía en un espacio abierto, pero con puesto fijo asignado.

Mucho oímos hablar de *millennials*, *centennials*, *knowmads*... y de cómo las organizaciones tienen la obligación de facilitar la convivencia e integración de estos con la plantilla más *senior*, pero lo cierto es que el orden de los espacios de trabajo aún se sigue configurando en despachos individuales o compartidos.

Esta realidad choca frontalmente una vez más con el deseo de colaboración y de intercambio efervescente de ideas. Se sigue imponiendo la jerarquía en los espacios e impulsando la comunicación unidireccional, en vez de la redarquía, que induce a la comunicación en red, multidireccional.

### // La cultura y la economía del país determinan en gran parte el grado de compromiso

Durante el estudio se detectó un patrón que diferenciaba entre países con economías emergentes y asentadas.

Aquellos empleados que trabajaban en países cuya economía se encontraba en crecimiento como India o México, presentaban un alto grado de compromiso; mientras que los que

lo hacían en países con economías más asentadas como Francia o España, se mostraban más insatisfechos y poco comprometidos. Un dato importante que las multinacionales deben contemplar a fin de diseñar espacios adaptados para cada caso.

Diseñar espacios de trabajo para tantos tipos de personas que desempeñan un amplio abanico de tareas no resulta sencillo. De hecho, la innovación o la creatividad pueden verse cohibidas en espacios con escasa iluminación o donde las personas sientan que se invade su espacio vital por ser demasiado reducido.

Las condiciones que requiere un empleado en un taller no serán las mismas que las que necesite un jefe de proyecto, un abogado o un técnico de Recursos Humanos. Así, nos encontramos con necesidades aparentemente contrarias, pero que con una buena planificación del espacio de trabajo pueden convivir.

Es importante diseñar espacios de trabajo diversos que permitan el óptimo desarrollo de todas las funciones para cada uno de los puestos en la empresa.



### COLABORACIÓN VS. CONCENTRACIÓN VS. INNOVACIÓN ]

El gran problema de los espacios de trabajo abiertos, tan de moda, es el ruido.

Escuchar a los compañeros cercanos o las continuas interrupciones distraen e impiden centrarse en las tareas que lo exigen, desembocando en estrés, desmotivación e insatisfacción por no conseguir llegar a los objetivos. Amén del tiempo improductivo pagado por la empresa.

En el otro lado se encuentran aquellos trabajos o proyectos que implican la colaboración constante entre los integrantes de un equipo multidisciplinar. Un espacio abierto, sin barreras, promueve la comunicación de forma eficiente.

La solución a la convivencia de la situación colaboración vs. concentración se encuentra en conseguir una superficie que integre dos tipologías de espacios: unos más privados, otros más abiertos. Así como dar libertad al empleado para elegir el lugar donde quiere trabajar para un mejor resultado, porque, como señala Alejandro Pociña, Presidente de Steelcase, *"tener un espacio apropiado puede tanto inspirar como facilitar la innovación"*.

En este sentido, Steelcase, en su *white paper* "Diseño del espacio de trabajo", agrupó en hasta cuatro las formas de trabajar:

- **Colaboración:** trabajo mano a mano.
- **Concentración:** trabajo individual, de concentración.
- **Aprendizaje:** compartir experiencias y aprender de los compañeros.
- **Socialización:** conversaciones entre un grupo reducido de personas.

Por otro lado, en otro informe titulado "Cómo potenciar la innovación de los empleados a través de los espacios de trabajo", la firma de diseño identificó hasta ocho modelos de innovación, basados en el tipo de colaboración entre miembros de una empresa, en torno a los cuales podrían diseñarse estos espacios:

- **Modelo de mercado In-house:** cada miembro del equipo es un generador de ideas. Cuentan con espacios donde hacer visibles sus ideas cuando ocurran -tableros, paredes, pizarras- y espacios de trabajos privados donde poder debatirlas y desarrollarlas.
- **Modelo compartido In-house:** los miembros del equipo disponen de un espacio privado conjunto y adaptado para trabajar en su proyecto, evitando las distracciones externas.
- **Modelo centrado In-house:** la innovación depende de un equipo concreto, por lo que tendrán un espacio solo para ellos, pero conectado con el resto de áreas.
- **Modelo Off-site:** la innovación para un proyecto concreto se traslada fuera de la oficina. Para ello es necesario que cuente con variedad de espacios y la tecnología necesaria para comunicarse con la central.

Según un estudio realizado por Staples Business Advantage, la proveedora americana de abastecimientos para empresas, que entrevistó a 2.000 empleados sobre cómo creían que podía estar influyendo su espacio de trabajo en su productividad: un 37% de los empleados respondió que necesitaría espacios privados para trabajar, un 31% demandaba salas de estar para hacer pausas y hasta un 50% aseguró que tenía demasiada carga de trabajo, motivo por el que se encontraban en búsqueda activa de empleo.



- **Modelo de Partner:** cuando dos o más empresas colaboran en un mismo proyecto y comparten espacio y recursos durante su desarrollo. Al finalizar, cada una regresa a su espacio original.
- **Modelo de Consultoría:** cuando consultores externos visitan puntualmente a las empresas que les han contratado. Normalmente se reúnen en espacios que les permitan transferir sus conocimientos.
- **Modelo de Network:** espacio *online* o físico que permite a las personas aportar sus conocimientos y habilidades para un proyecto, obteniéndose como resultado las mejores ideas.
- **Modelo de Comunidad:** los *coworkings* son el gran representante de este modelo de innovación.

#### PAUSA PARA EL CAFÉ ]

Con el ojo puesto en los sistemas de trabajo nórdicos, a ver si se nos pega algo de su famosa eficiencia y perenne felicidad, nos percatamos del que parece ser su secreto: la *Fika*.

Trasladado al escenario laboral, no es otra cosa que hacer pausas frecuentes durante el trabajo para disfrutar relajadamente de un café y pasteles. Y para ello, es necesario moverse a espacios habilitados dentro de la empresa o bien, salir fuera con compañeros.

Pero la verdadera esencia de hacer una *fika* son las conversaciones fuera del terreno estrictamente laboral, donde conocer más a esas personas que trabajan en el mismo lugar y hablar distendidamente de los proyectos que ocupan su tiempo. En este intercambio pueden surgir grandes ideas, soluciones y sinergias.

Muchas son las empresas que se han apuntado a la hora del café. Ha dejado de ser el momento que muchos aprovechaban para escaquearse y que pasara el tiempo sin pena ni gloria. Ahora vale oro y se fomenta poniendo a disposición de los empleados un comedor, cafetería o servicio de catering por cuenta de la empresa.

En una versión más anglosajona, nos encontramos con el término *workcafé*. Amplía las posibilidades de una cafetería dentro del espacio de trabajo, para que sea otra área donde elegir trabajar. Con las comodidades de una cafetería -periódicos, percheros-, además de con la tecnología propia de la oficina -wifi, tomas de corriente suficientes-.

#### EL SALARIO EMOCIONAL TAMBIÉN VA AL BOLSILLO DEL EMPLEADO ]

El dinero no lo es todo, pero es el principio de muchas cosas. Las empresas han ido incorporando bajo el paraguas de salario emocional una serie de beneficios y ventajas solo accesibles a sus empleados. Así, encontramos entre ellos -además de la mencionada cafetería- guardería, vales para masajes, descuentos en agencias de viajes, gimnasios, zapaterías o lavanderías, tipos de interés más reducidos en

**La solución a la convivencia de la situación colaboración vs. concentración se encuentra en conseguir una superficie que integre dos tipologías de espacios: unos más privados, otros más abiertos, y en dar libertad al empleado para elegir el lugar donde quiere trabajar •**

entidades bancarias, seguro privado... Con ello pretenden, por un lado, facilitar la conciliación y contribuir al bienestar de sus empleados y, por el otro, permitirles aumentar su productividad, privándoles de tener que hacer otras tareas, como la comida o lavar la ropa. Asimismo, lleva implícito un ahorro por parte del empleado, que, al no tener que desembolsar dinero propio para comprar productos o servicios con los que la empresa le remunera, se guarda ese dinero.

#### ¿QUÉ HAY DEL TALENTO? ¿CUÁNTO CUESTA A LA EMPRESA EL ABANDONO DE UN EMPLEADO? ]

Según la Universidad de Oxford, formar a un nuevo empleado tiene un coste de 44.000 euros. Esta cifra se incrementa si no se acierta a la primera con el candidato seleccionado, éste comete errores durante su proceso de aprendizaje, cuya subsanación cuesta tiempo y dinero, o es necesario asignarle un empleado de acompañamiento, que le haga seguimiento los primeros meses. Por este motivo, las empresas han comenzado a interesarse en el desarrollo de su propia marca de empleador. Mediante el impulso y difusión de su marca en medios sociales, buscan captar la atención de talento digital y perfiles STEM. Personas que se mueven como pez en el agua en redes sociales, blogs relacionados con todo tipo de

## La esencia de hacer una fika son las conversaciones fuera del terreno estrictamente laboral para conocer más a esas personas que trabajan en el mismo lugar y hablar distendidamente de los proyectos que ocupan su tiempo •

tecnologías y eventos del mismo perfil, que podrán llevar a la empresa a cumplir sus objetivos y diferenciarse de la competencia.

Hablamos de *Employer Branding*, también llamado *Talent Brand*. A través de la publicación en medios de los proyectos en los que la organización está trabajando, la tecnología que maneja en su día a día y que pone a disposición de su plantilla, los clientes que tiene y, ¿cómo no?, de la inversión en mejorar sus espacios de trabajo, así como los beneficios extraordinarios, parte del salario emocional a los que tienen acceso sus empleados, pretenden sobresalir y ser las elegidas.

En un plano más cercano, desde la entrevista de trabajo se cuida el primer impacto a transmitir y los valores de la cultura de la empresa. Se quiere atraer talento, pero no a toda costa, únicamente a ese talento que verdaderamente elija estar y sienta que puede vincularse y comprometerse con los proyectos de la empresa, para cuyo éxito sus conocimientos pueden ser claves.

Todo ello ha creado una especie de lucha de poderes entre empresas que pugnan por atraer lo mejor del panorama laboral para cada departamento, con especial incidencia en el área tecnológica.

### GREAT PLACE TO WORK ]

Muchas organizaciones compiten por formar parte de la lista *Great Place to Work*, especialmente por aparecer en los 50 primeros puestos, entre las denominadas *Best Places to Work*. El proceso comienza con encuestas a los empleados de la empresa, cuya evaluación tiene un peso muy superior a las encuestas realizadas a la gerencia.

Exhibir el sello, que se obtiene tras una auditoría satisfactoria y ha de renovarse anualmente,

tiene por objetivo atraer talento, aumentar el sentimiento de pertenencia de los empleados en relación al lugar en el que trabajan, divulgar al mundo una cultura empresarial a imitar, que funciona, y transmitir confianza a clientes actuales y potenciales. Mención aparte, el gran impacto mediático que supone aparecer en esta prestigiosa lista, de la que se hacen eco los principales medios de comunicación en cada país.

### PRODUCTIVIDAD, HAGÁMOSLA POSIBLE ]

Conscientes de que las personas son el capital más importante con el que contamos en las organizaciones, es importante incluirlo explícitamente en la cultura de la empresa y difundirlo. Desde los valores y requisitos para formar parte de ella, hasta lo que ofrece a las personas que se incorporen al equipo.

La coherencia no siempre nos llevó a discernir que un lugar frío, con ruido, poco iluminado o alejado del material y las personas necesarias para el desempeño normal de un trabajo, no eran las condiciones más adecuadas para exigir ni esperar del empleado entrega y alto grado de compromiso. Ahora sabemos que trabajando estos factores, con el fin de proporcionar un espacio de trabajo en el que realmente den ganas de estar, estaremos invirtiendo no solo en mejorar las instalaciones de la empresa, sino en aumentar proporcionalmente la productividad, el bienestar y la motivación de los empleados, que deciden libremente dar lo mejor de sí. ]

### BIBLIOGRAFÍA

- Informe Steelcase, 2016. "El compromiso y el espacio de trabajo global. Cómo mejorar el rendimiento de personas, equipos y empresas".
- White Paper Steelcase. "Diseño del espacio de trabajo".
- Informe Steelcase. "Cómo potenciar la innovación de los empleados a través de los espacios de trabajo".
- Artículo en BBC Capital, Is this the sweet secret of Swedish success?.
- Artículo en El Economista, 'Workcafé': el espacio de trabajo que aumenta la productividad, Alejandro Pociña, Presidente de Steelcase.
- Informe The Staples Business Advantage Workplace Index: Measuring Workplace Trends and Work Culture.
- Artículo de la empresa de Headhunting, Headways, Cuando el sueldo no es lo único que importa.
- Artículo en MHP Servicios de Control, El Employer Branding no es una moda pasajera.
- Artículo en MHP Servicios de Control, Talent Engagement: un secreto a voces.
- Web Great Place to Work.