

●●● PRODUCTIVIDAD

“La digitalización acabará con el papel”.
Décadas después de esta predicción, simplemente con observar a nuestro alrededor podemos comprobar que no se ha cumplido.

El mito de la oficina sin papeles en la era de la DIGITALIZACIÓN

¿En qué etapa se encuentra tu empresa?

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

En su libro *“The Myth of the Paperless Office”*, Abigail J. Sellen y Richard H. R. Harper analizaron cómo era posible que, con la irrupción de los ordenadores personales, el correo electrónico, y el sueño de la oficina libre de papeles, su uso se hubiera incrementado en casi un 40% al año.

Concluyeron que el papel tenía unas características que lo hacían más atractivo, manejable y asequible, más que cualquier otro dispositivo digital destinado a llevar información, mostrarla y trabajar sobre ella en una reunión, por ejemplo.

Atendiendo a factores etnográficos y de psicología cognitiva, determinaron que el papel seguiría ocupando una posición protagonista en la organización de la empresa y que, para conseguir reducirlo, habría que poner el foco en descubrir y desarrollar soluciones que, además, permitieran trabajar con una combinación óptima de papel y herramientas digitales -o dispositivos electrónicos- para el tratamiento, manejo y compartición de la información.

Alineados con este pensamiento, aunque llevado más al extremo, la *AIIM, Association for Information and Image Management*, proclama el **4 de Noviembre como el Día Mundial Sin Papel** o *World Paper Free Day (WPDF)*. Como asociación, aglutinan y difunden diferentes métodos, buenas prácticas, software y herramientas tecnológicas que faciliten y agilicen el tratamiento de la información y la explotación de los datos, eso sí, eliminando el papel para este cometido. El sentido común nos dice que disminuir su consumo revierte en el consabido ahorro de tiempo y dinero, amén de la reducción del impacto medioambiental, cuya realidad daría para otro artículo.

Ahondando más, nos encontramos con argumentos pocas veces esgrimidos y que puede que motiven, tanto o más como los ya mencionados, a promover la eliminación del papel en las empresas y organizaciones de hoy día. Veamos algunos:

- Las empresas abordan proyectos cada vez más deslocalizados, fuera de las áreas geográficas donde tienen sus instalaciones principales, lo que las lleva a contar con los servicios de empleados que no se encuentran en el mismo lugar y, no en pocas ocasiones, ni siquiera en el mismo huso horario. Abocadas a eliminar la dependencia del papel para trabajar, estas empresas son impulsoras natas de la digitalización de procesos, que les permitan continuar su actividad, allí donde sea demandada.
- En empresas localizadas en ciudades donde el alquiler es costoso por definición, utilizar menos papel se traduce también en no necesitar espacio destinado al archivo, ni tiempo en hacerlo. Este cometido consume parte de la jornada de muchas personas, pudiendo llegar a existir un puesto destinado sólo para ello.
 - » Es más, muchas organizaciones, intentando ahorrar metros de alquiler, sitúan el archivo de sus documentos físicos fuera de sus instalaciones, externalizando el servicio a empresas ubicadas en las periferias de las ciudades, que cobran por custodiar esta información, y también por destruirla cuando ya no sea necesario tenerla disponible.
 - » Este tipo de empresas están ampliando sus servicios hasta la digitalización de todos o parte de los documentos que salvaguardan. A simple vista, no parece que esta fórmula repercuta precisamente en ahorro. Más bien pudiera parecer

Trabajar en un lugar donde se tiene cerca todo lo necesario, información, recursos y personas, hace que se reduzca el tiempo en desarrollar casi cualquier actividad •

que aumenta las preocupaciones de qué hacer con ese papel, ya que pagan a otras personas para que lo gestionen.

- La ansiada mejora de la productividad encuentra un aliado perfecto en la reducción del papel y el fomento del uso de herramientas tecnológicas para su almacenamiento, búsqueda, visionado y tratamiento. Menos papel, menos que mover, menos que colocar, menos que buscar. Nos atreveríamos a decir que nada se pierde si todo está digitalizado.

Por lo anterior, tendemos a asociar la imagen idílica de una oficina con mesas libres de papel -únicamente conectadas a ordenadores- con mayor eficiencia, donde todo está a golpe de clic, o a menos de un par de búsquedas de menos de un minuto.

Por muchas buenas razones que existan para acabar definitivamente con el papel, la costumbre hace que sintamos la necesidad de imprimir en gestos tan sencillos como: realizar anotaciones en un currículum, llevarnos un informe para leer en casa, subrayar bibliografía para acompañar un documento, o desentrañar un correo electrónico de un cliente importante. Mención aparte las tareas puramente administrativas, como la emisión de facturas o la contabilidad, cuya existencia se basa en el papel.

En vista de que utilizar el papel e imprimir para manejar información resulta ser una especie de apego, algunas organizaciones han tratado de racionar y concienciar sobre su uso recogiendo en su política de empresa prácticas, tales como: asignación de un cupo de papel al mes por empleado, o reducción de los puntos de salida para disuadir de la impresión.

Si bien es cierto que, utilizar papel no debe ser motivo para esconderse, rescatamos en este punto el concepto de *"paperless office"* y cómo hemos evolucionado hacia él, eso sí, mucho más lento de lo vaticinado y dando el salto hasta las primeras intranets que, dicho sea



de paso, hace tiempo comenzaron a quedarse desfasadas, dando paso a plataformas de comunicación online de última generación.

En su informe *Intranet Maturity Framework*, *Razorfish* muestra y analiza los diferentes **modelos de madurez de una intranet**.

Aunque realmente, en los modelos más maduros, ya no podemos seguir hablando de intranets corporativas. Algunas de las soluciones de comunicación interna disponibles actualmente se han convertido en auténticos escritorios de trabajo, que permiten gestionar, en un único espacio, la mayor parte de las tareas diarias (archivo de ficheros, mensajería instantánea, comunicación, gestión de tareas, directorio de personas, gestión de formularios,...). Podríamos decir que el concepto de intranet ha sido ampliamente superado por el de *Digital Workplace*.

La ansiada mejora de la productividad encuentra un aliado perfecto en la reducción del papel y el fomento del uso de herramientas tecnológicas para su almacenamiento, búsqueda, visionado y tratamiento ●

Es interesante ver con detenimiento los diferentes escenarios que señala *Razorfish* en su informe, porque de éstos podremos entresacar el nivel de digitalización en el que puedan encontrarse nuestras organizaciones y el camino que nos queda por recorrer:

// Escenario 1: *Communication & Information-Sharing Intranets / Intranets para comunicar y compartir información*

La primera generación de redes internas para la empresa son las surgidas para la comunicación de áreas o departamentos concretos, pero que difícilmente llegan a generalizarse para el resto de la organización.

A menudo se trata de webs sencillas, de desarrollo propio, apoyadas por los empleados con más carisma y dotes de liderazgo, con el único objetivo de comunicar acciones puntuales, lanzar circulares o memorándums para el conocimiento de los pocos que tienen acceso. No hay reglas y la forma en la que son utilizadas se va definiendo de forma espontánea.

Suelen ser promocionadas por empleados con responsabilidades, mandos medios. No se tiene un control estadístico sobre su uso.

// Escenario 2: *Self-Service Intranets / Intranets autoservicio*

Redes internas de corte más formal, promovidas por los departamentos de recursos humanos y finanzas, con el objetivo de agilizar gestiones con el empleado y descargar de trabajo repetitivo las personas que trabajan en estas áreas, como: entrega de la nómina, comunicación de la política de vacaciones, calendario de reuniones de una sala común, formación disponible para el trabajador, etc.

En este caso, todos los empleados tienen conocimiento de su existencia y, no sólo por la información de gran interés personal que pueden obtener de ellas, sino también por su sencillez, adoptan rápidamente su uso, como algo cotidiano. La tecnología que sustenta estas intranets ya no es tan casual, ni improvisada, pudiendo tratarse de extensiones o complementos que ofrecen los propios ERP que tenga en uso la empresa. El retorno sobre la inversión es más fácil de medir, ya que se refleja en el tiempo que deja libre a los empleados de las áreas de recursos humanos y finanzas, que pueden destinarlo a otros fines más enriquecedores para el conjunto de la empresa.

// Escenario 3: *Collaboration-Driven Intranets / Intranets orientadas a la colaboración*

Cuando las dimensiones del negocio comienzan a crecer de forma importante, es posible que sean los empleados de nivel ejecutivo quienes planteen la conveniencia de introducir herramientas que faciliten la colaboración entre equipos diferentes e, incluso, entre personas de un mismo equipo. Los proyectos ya son demasiado grandes como para permitirse no tener un control férreo de todo lo que sucede, o no tener en cuenta la opinión de cada uno de los involucrados en sacarlo adelante.

La responsabilidad no puede descansar en una sola persona, a menudo la figura del CEO, y estas plataformas facilitan plasmar la diversidad de criterios para tomar conjuntamente la mejor decisión. Suele integrar herramientas que permitan la gestión documental y por proyectos que, además, agilicen el aprendizaje de las nuevas incorporaciones, la colaboración de éstos desde cualquier lugar geográfico, o el trabajo en varios proyectos simultáneamente.

En este escenario, las intranets comienzan a incorporar elementos habituales en las redes sociales o los blogs, como: mensajería ins-

tantánea, calendarios o agenda de contactos; así como la posibilidad de crear, a demanda, espacios de trabajo online para tratar nuevos temas o proyectos.

Para el éxito de éstas, es imprescindible contar con el apoyo de la dirección y con el de empleados que ejerzan el liderazgo dentro de cada una de las áreas en las que se divide la empresa. La incertidumbre es máxima, pues se crea la duda de si los empleados querrán hablar sobre la empresa en un espacio que están compartiendo con sus jefes, directos o indirectos. A lo anterior, hay que sumar un conocimiento profundo de la estructura de la organización y de sus flujos de comunicación, con el fin de diseñar espacios que reflejen la taxonomía de la misma.

// Escenario 4: Enterprise Information Portals / Portales de información empresarial

Se trata de plataformas con un alto coste económico anual, por lo que su elección, implantación y uso, también debe partir de la dirección de la empresa. Tiene más elementos personalizados, como el diseño o accesos rápidos a información propia de la empresa. Para su implantación y difusión, se define un equipo de personas con la responsabilidad de crear protocolos y reglas, de acuerdo a los que se utilizará este medio de comunicación y colaboración.

El aprendizaje es más difícil si no se ha tenido nunca una intranet de tipo 1, 2 ó 3, pudiendo llegar a generarse una alta tasa de rechazo y fracaso. Para evitarlo, la recomendación es una planificación previa muy concienzuda, y una estrategia de mancha de aceite. Es decir, fomentando el uso en un área pequeña y abriéndola posteriormente al resto, donde todos los empleados puedan ver contenido y hacerse una idea más acertada de cómo deben hacerla funcionar. El beneficio que puede llegar a recibir la empresa es muy significativo, pero va a depender directamente del éxito de la estrategia elegida para su rápida adopción.

// Escenario 5: Digital Dashboards / Escritorio digital

Estas intranets, si es que a estas alturas se las pueda denominar así, no sólo aglutinan todas las características de los escenarios anteriores, sino que van mucho más allá, integrando cuadros de mandos que sirven para decidir. Cuadros de mandos, que recogen indicadores de rendimiento personalizados por departamentos y cuyo diseño facilita la visualización de la marcha de cada área. Para su realización, se utiliza tecnología basada en inteligencia de negocio.

Generalmente, los cuadros de mando suelen opacar el resto de funcionalidades, no obstante, el acceso de éstos a una audiencia mayor puede derivar en comentarios con buenas ideas que ayuden a mejorar un indicador de rendimiento concreto, pues, como ya sabemos, ni la inteligencia, ni lo mejor de una empresa, se encuentra siempre en su cúspide.

// Escenario 6: The Consolidated Workplace Interface / Entorno de Trabajo Consolidado

Cada vez más organizaciones, aunque muy pocas aún, pueden presumir de utilizar esta



tecnología para el desempeño de sus procesos. Son 2 las características que se suman a las de todos los escenarios anteriores:

- La opción de elegir entre usar esta plataforma en el escritorio, o en versión móvil, asegurando el acceso ubicuo al puesto de trabajo digital.
- La transformación del espacio de trabajo, que ha pasado de suceder fuera de la plataforma, que inicialmente se utilizaba para realizar comunicaciones, compartir información y poner en común ideas, a desarrollarse casi



íntegramente dentro de ésta. Nos referimos a la ejecución y cierre de las tareas. Todo ocurre aquí.

Comienzan a incorporar además integración con el correo electrónico, que desde hace tiempo ha comenzado su particular fase de extinción, aunque es muy probable que mantenga durante muchos años un uso residual.

Podría parecer que la formación es un elemento crítico para la adopción de esta herramienta, pero al estar basada en tecnología social, cuyo uso está tan extendido, resulta todo lo contrario. La usabilidad y la experiencia de usuario vienen heredadas de las redes sociales, que llevan testeando desde mucho antes, lo que garantiza una curva de aprendizaje muy rápida.

El principal retorno sobre la inversión que va a recibir la empresa y todos sus empleados va a ser la productividad. Trabajar en un lugar donde se tiene cerca todo lo necesario, información, recursos y personas, hace que se reduzca el tiempo en desarrollar casi cualquier actividad.

PLATAFORMAS DE COMUNICACIÓN CON PREMIO]

La reconocida firma consultora *Nielsen Norman Group*, especializada en el campo de la experiencia de usuario, se ha hecho eco de las mejores plataformas empresariales de 2017.

Entre ellas se encuentra la de *Bank Of America, NA*, creada para simplificar y mejorar la experiencia de empleado. A través de su plataforma dan a conocer los beneficios disponibles por pertenecer a la plantilla de este banco.

Goldcorp, Inc., con proyectos mineros en Estados Unidos, Canadá y Sudamérica. Han conseguido conectar a todos sus empleados, los que trabajan encima y debajo de la tierra, en el punto de encuentro en el que se ha convertido su plataforma de comunicación. Destaca por un diseño muy cuidado, funcionalidades añadidas y secciones de noticias y novedades de interés para todos.

Encana Corporation, empresa norteamericana de energía, ha logrado una participación masiva de sus empleados, gracias a características útiles que han pasado a sustituir otras muchas herramientas que venían utilizando, así como un diseño atractivo.

Pero no sólo tenemos casos de éxito al otro lado del océano, más cerca, en España, también hay muchas empresas que apuestan

ya por este tipo de soluciones para la comunicación y la gestión del conocimiento dentro de sus organizaciones, como es el caso de Telefónica o Leroy Merlin, que han adoptado con éxito plataformas internas de comunicación basadas en tecnología social.

Laycos Network, nuestra red social corporativa, que bien pudiéramos rebautizar bajo el nombre de *Digital Workplace*, se consolida a ritmo lento y seguro. Con una combinación de características de los escenarios 5 y 6, según el modelo de madurez de *Razorfish*. Se ha convertido en el entorno de trabajo donde todo está y todo ocurre para el día a día de muchas personas y organizaciones. Centrados en lo importante, no paramos de añadir funcionalidades que permitan trabajar mejor y más rápido.

Muchas veces, un artículo, una noticia, un comentario... se convierten en el clic que hace encender una luz. Esa luz, que muchas compañías aún mantienen apagada, y que si la encendieran podrían darse la oportunidad de crecer, de hacer las cosas mejor, más rápido y con más brillo, de hacer partícipes a todos los empleados, que a menudo se guardan lo mejor de sí mismos, por no disponer de un escenario a su altura.

Pasamos demasiado tiempo en el trabajo y aún desconocemos el potencial real del que se sienta a nuestro lado. Se habla de nuestra empresa, de nuestros proyectos y clientes en canales difícilmente controlables. La organización los desconoce, ¿por qué no habilitar un lugar para hacerlo?

El papel no va a desaparecer, pero la tendencia de incorporar y manejar todo el conocimiento que genera una empresa a un lugar donde verdaderamente se gestione su valor, de forma más dinámica, fructífera y eficiente, tampoco.

Entonces, en la era de la digitalización, ¿en qué etapa se encuentra tu empresa?]

BIBLIOGRAFÍA

Libro 'The Myth of the Paperless Office', Abigail J. Sellen y Richard H. R. Harper

Documento 'Hacia la oficina sin papeles', de Víctor Feingold

Web aiim.org, The Global Community of Information Professionals

Web razorfish.com

The Intranet Maturity Framework

Artículo 10 Best Intranets of 2017, de Nielsen Norman Group