CAPÍTULO VEINTITRÉS

APRENDIENDO DE LOS MUEBLES

En 2015 me mudé. Mi nuevo departamento tenía un tercio de la superficie del anterior. No me quedaba otra salida que achicarme. Agarré cada libro y evalué si se justificaba que ocupara espacio en mi nuevo hogar. Lo mismo con los muebles y con los electrodomésticos. El lavavajillas me engañó. En la cocina nueva estaba el agujero: la mesada continuaba pero en un lugar, debajo, no había cajones, estantes, alacenas ni nada. Solo un agujero, con dos canillas contra la pared. Tenía que comprar un lavavajillas. El departamento lo pedía. Aunque yo no lo necesitaba: lo usé tres veces en dos años.

¿Cuántas veces compramos algo para llenar un agujero?

Una mudanza es una situación de alto estrés. Para mí es peor que para la mayoría. Bueno, eso deben decir todos. El tema es que ese mismo año me enteré de que iba a tener que afrontar una mudanza más: la de nuestra oficina en Brasil.

Obedientes o líderes

Tenía que encontrar una manera de que la mudanza fuera exitosa y alineada con los valores que estaba construyendo en la organización. Para eso había que matar, definitivamente, algunos hábitos y costumbres del pasado que nos hacían mucho daño.

-¿Qué es lo importante para vos con respecto a la mudanza? -me preguntó un día mi coach.

-Tener una oficina que empuje el trabajo en equipo, muestre transparencia y que en el proceso nadie se quede con un vuelto -contesté más rápido de lo que me había imaginado. Diego -mi coach- se quedó callado ese milésimo de segundo que alcanzó para darme cuenta de que sabía lo que creía que no sabía.

Me involucré en el proceso en tres momentos. El primero fue decidir con qué estudio de arquitectos haríamos las nuevas oficinas. Mi equipo me mostró los diseños y presupuestos de tres estudios. Yo sabía que en los diseños siempre podíamos opinar hasta estar contentos, así que me enfoqué en los presupuestos. Pero antes de decidirme por el más barato, se me ocurrió preguntar: "¿Cuál es el que nos da mayor confianza y cuánto vale?". Al líder del proyecto le pasó como a mí con Diego: en un milésimo de segundo entendió que si queríamos hacer un proceso transparente era importante tener un estudio de confianza. Aunque eso resultara más caro.

Como dijo Albert Einstein, "lo importante es no dejar de hacerse preguntas".

Una vez elegidos nuestros socios en el proyecto, tuve el desafío mayor: ¿cómo asegurarme de que realmente las oficinas representaran lo que soñábamos, sin tener que tomar personalmente todas las decisiones? La clave fue una reunión que tuvimos como equipo en la que definimos los valores que la obra debería representar, qué implicaban y cuán importante era cada uno. Trabajo en equipo, transparencia y confianza quedaron plasmados. El líder del proyecto pudo, entonces, presentárselos a los arquitectos para convertirlos en realidad. No era tan importante qué decidían específicamente, siempre y cuando representaran esos valores.

> Si delegás tareas concretas, tendrás gente obediente que hace. Si alineás los valores y delegás autoridad, formarás líderes.

Like, si te gusta el open space; share, si no

Transparencia, después de la mudanza en Staples Brasil, se representaba con mesas largas, pocas oficinas de vidrio (peceras, claro, y yo era El Gran Pez) y mucha luz natural. Sin embargo, cada dos o tres días me cruzo con algún artículo o comentario que sostiene que el *open space* ya no sirve. Y después aparece otro que lo niega. Esta esquizofrenia tiene una sola solución: las oficinas tienden a (y tienen que) desaparecer.

> Clave para afrontar el futuro: enfocarse en las necesidades -conocidas o no- del cliente y no en tus productos o servicio -tu ombligo.

Hace unos años alguien desarrolló un video genial que parecía el golpe de gracia para las empresas de office supplies, como la que lideraba: la evolución de un escritorio en los últimos treinta años. Máquina de escribir, de fax, cuadernos, bolígrafos, todo se va cargando de productos (que vendíamos). Hasta que, en cierto momento, aparece una computadora. Grande, incómoda, pero que reemplaza a la máquina de escribir. Y sigue reemplazando productos, al tiempo que se hace más pequeña. El video para justo antes de que el escritorio desaparezca.

Aunque cambiamos el foco y dejamos de mirarnos el ombligo, el punto está un poco más allá: estamos viviendo el fin del cubículo.

Para pensar situaciones como "el futuro de las oficinas" siempre hago experimentos teóricos. Uno de ellos es la hipótesis "alien": ¿qué pasaría si la humanidad, con todo su conocimiento, cayera ahora en una Tierra deshabitada?. Sin duda, no viviríamos lejos de donde trabajamos ni construiríamos rutas, avenidas ni medios de transporte para desplazarnos. No es natural para el ser humano viajar tanto tiempo a diario ni hacer largas colas. Vivir y trabajar sucederían en espacios físicos más cercanos. Hasta podrían ocurrir en el mismo lugar. Algo tiene que cambiar.

> Pasamos de la idea del "paperless office" al "officeless worker".

Mirar es mejor que escuchar

De todos modos, no creo que las oficinas desaparezcan, pero serán bá-

sicamente lugares para reunirse o realizar tareas en conjunto. Mientras tanto, podemos, en las entrevistas de trabajo, ser más observadores y descubrir muchas cosas de una empresa a partir de sus oficinas.

- ¿La gente se saluda y sonríe al cruzarse? Hay respeto. Claro que es relativo, como todo.
- ¿Piden disculpas si se atrasan? Valoran nuestro bien más preciado, el tiempo.
- ¿Tienen productos de librería de calidad? Cuidan a los empleados.
- ¿Las sillas tienen nombres con corrector líquido detrás? ¡Es mucho más común de lo que pensás!
- ¿Hay pizarras en las salas? ¿Y marcadores? Trabajan en equipo.
- ¿Los baños están sucios? No cuidan a los empleados.
- ¿Los interiores de las puertas en los baños están escritos? A algunos empleados no les importa la empresa.
- ¿Todos los armarios están cerrados con llave? ¿Hay cámaras dentro de la oficina? Falta de confianza o abuso de control.
- ¿De qué color están pintadas las paredes? Colores pastel, alguien trata de transmitir paz. ¿Rojo? ¿Tienen miedo de que se duerman?

Muchas veces dejo cabos sueltos, pero esta vez no: ¿dije que fueron tres situaciones en las que me involucré? La tercera fue una mini-crisis porque no llegaban con los tiempos y decidimos inaugurar en dos etapas en lugar de una.

Ah, ¿y saben qué? Finalmente, me vengué del lavavajillas: lo uso para esconder los platos sucios. Pero me quedan durante días ahí. Suelo olvidarme. Para algunas cosas, me falta disciplina.

Capítulo 23 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/23