

**ALEJANDRO
POCIÑA**
PRESIDENTE
DE
STEELCASE
ESPAÑA

Cómo Steelcase liberó el talento

A MEDIADOS DE LOS AÑOS 90, EL FABRICANTE DE MUEBLES DE OFICINA SE DESANGRABA EN CRUENTAS GUERRAS DE PRECIOS. ENTONCES, DECIDIÓ PONERSE EN MANOS DE SUS EMPLEADOS

Cuando en 1912 pusieron una papelera de acero en los despachos de Detroit, no pusieron solamente un cubo de la basura distinto o mejor. Inauguraron una rama de la antropología: la que se ocupa del homo oficinista. Como explica James Hackett, el carismático CEO de Steelcase (hoy en Ford), "fue una mirada clave al comportamiento de la gente en el trabajo". La gente era descuidada. Fumaba y tiraba las colillas mal apagadas. Los edificios eran de madera, ardían como teas y a Peter Wege, un fabricante de láminas de chapa, se le ocurrió: "¿Por qué no hacemos una papelera incombustible?" Fue la primera patente de la Metal Office Furniture Company, o sea, la Compañía de Muebles Metálicos para Oficina, que un publicitario rebautizaría años después, aprovechando el éxito de sus archivadores, como Caja de Acero (*steel case*).

Desde entonces, en Steelcase no han dejado de hacer lo mismo. Me refiero a mirar. Estudiar a la gente en su hábitat laboral, registran sus rutinas, toman nota de las fricciones y discurren fórmulas que hagan sus tareas más fluidas. Ya no se limitan a suministrar mesas regulables, sillas ergonómicas, tabiques plegables. Te organizan la oficina entera.

"El propósito de la compañía cambió radicalmente poco antes de que [en 2001] yo me incorporara", recuerda Alejandro Pociña, el presidente de Steelcase España. "La prioridad no es facturar, sino sacar el máximo potencial de las personas".

La expresión literal de Hackett es "*unlock human promise*": liberar la promesa humana. Este exjugador de fútbol americano de la Universidad de Michigan asumió a mediados de los 90 la dirección de una empresa que era líder mundial, pero vivía persuadida de que los días de gloria habían quedado atrás. La competencia era feroz, las novedades se copiaban al instante y los productos se habían vuelto indistinguibles, casi *commodities*. En estos mercados de compradores (como se conocen técnicamente), las guerras de precios son cruentas y los márgenes exigüos, pero Hackett no se resignaba y buscó inspiración en Ideo. Esta firma de Silicon Valley era famosa por haber diseñado el ratón del Mac, pero a Hackett le interesaban más sus aportaciones a la hi-

POR MIGUEL ORS VILLAREJO FOTOGRAFÍA SERGIO ENRIQUEZ-NISTAL

giene dental o el transporte ferroviario, dos sectores tan maduros como el de los muebles de oficina y que había sacudido con inventos como el mango para cepillos infantiles de Oral B o el interior del tren Acela de alta velocidad de Amtrak.

Hackett convenció a los dueños de Steelcase de que adquirieran Ideo e implantó su metodología, que consistía en ponerse en los zapatos del cliente y detectar sus deseos antes de que pudiera siquiera verbalizarlos. No es que no lo intentarían. Los empresarios estadounidenses habían mejorado mucho desde que Ford profririera su célebre butade: "Puede elegir su coche del color que prefiera, siempre que sea el negro". Pero persistía cierta arrogancia ingenieril, como revelaban los mandos a distancia de 90 botones o los manuales para videocámaras de 500 páginas. Las compañías seguían obligando al consumidor a hablar su idioma y lo que Hackett quería era

que en Steelcase hablaran el idioma del consumidor. Más aún: que lo dominaran. Hasta ese momento, apenas lo chapurreaban, especialmente los comerciales. La prisa por cerrar operaciones y cumplir presupuestos les impedía reflexionar, lo que constituía una desgracia, porque eran los que más cerca estaban de la experiencia de usuario.

Hackett rompió esa inercia. "En las organizaciones tradicionales", escriben Chris DeRose y Noel Tichy en *Judgment on the Front Line*, "los empleados de primera línea se limitan a ejecutar y, cuando algo se sale del manual, lo despachan a las altas esferas". Al invitar a esa primera línea a pensar por su cuenta, a liberar su promesa, Hackett no solo agilizó la respuesta a los problemas, sino que propulsó Steelcase a otro nivel. Sus vendedores dejaron de parlotear sobre los tapizados de las sillas o la modularidad de las estanterías para analizar los centros de trabajo, señalar sus defectos y argumentar a los clientes que lo que se ahorran al elegir los muebles más

baratos jamás compensaría las pérdidas de productividad.

"AGILE". "Los directivos que nos llaman", dice Pociña, "se hallan en medio de alguna transición. Quieren cambiar de modelo de negocio o digitalizarse o agilizar sus procesos. Nuestros consultores se sientan con ellos y, una vez que tienen claros los objetivos, elevan sus recomendaciones". Hay temas elementales. "Si buscan movilidad, deben eliminar los ordenadores de sobremesa. Lo mismo con los teléfonos, ya nadie los pone fijos, y así sucesivamente... Pero sobre todo nos centramos en el uso del espacio: cuánto tiempo pasan los empleados reunidos y con quién, cómo se aíslan cuando necesitan concentrarse, dónde se relajan". La mayoría de las empresas siguen segmentadas en depar-

tamentos que no están siempre en la misma planta y cuya disposición refleja una férrea jerarquía. El perímetro lo ocupan despachos particulares, con moqueta y luz natural, y el centro es una zona común ("la pradería"), con puestos individuales y tubos de neón. Aunque se han ido añadiendo salas de reuniones, son pocas, ineficientes y generalmente más pequeñas que los despachos particulares. Es una configuración que se adapta mal a las exigencias de una economía moderna. Muchos de los cometidos que se ejecutaban en los puestos individuales se están mecanizando y los proyectos requieren la interacción constante de profesionales de todas las áreas: diseño, finanzas, producción, ventas.

"Antes", dice Pociña, "cada cual veía su parcela, no la foto general, y es esencial que todos se

donde abstraerse del bullicio general.

3. PARA APRENDER Siempre hay alguien que sabe más, pero no siempre dispone de un área para compartir.

4. PARA ESTRECHAR Nada como compartir un café o una charla para fomentar el espíritu de equipo.

5. PARA DESCONECTAR Muchos centros de trabajo han incorporado zonas para relajarse, practicar yoga o simplemente leer.

5
ZONAS
QUE TODAS
LAS OFICINAS
NECESITAN



Steelcase
ingresó en 2018
3.100
millones de dólares. Es líder
en el sector de
muebles y soluciones para
oficina y da
empleo a unas
11.700
personas en
todo el mundo.

conciencien de que no están picando piedra, sino levantando una catedral; que entiendan cómo encaja su parte en el conjunto”.

¿Y funciona esta reordenación de espacios?

“Yo pasé un tiempo en una agencia de marketing”, dice Marcel Kammermayer, director general de la consultora Plan.Net. “Hacíamos vídeos promocionales y un día propuse un experimento a mis jefes. Les dije: cedme un tercio de la plantilla para que trabaje en *agile* y, al cabo de unos meses, comprobamos quién es más productivo”.

La metodología *agile* (pronunciar *ayáil*) procede del mundo de la programación. Tiene incluso un manifiesto que arranca: “Nuestra prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de *software*”. Uno de sus firmantes, Jim Highsmith, aclara que solo pretenden recuperar el equilibrio perdido por el exceso de trámites y controles. “No estamos en contra de hacer modelos y maquetas, pero no para que acaben en un fichero polvoriento. Comprendemos que uno debe documentarse, pero no reunir tomos con cientos de páginas que en rara ocasión se consultan. Planificamos, pero admitimos los límites de la planificación en un entorno turbulento”.

En la práctica, la filosofía *agile* se traduce en una aproximación incremental, en esa “entrega temprana y continua” que menciona el manifiesto. No se busca el artículo perfecto, sino uno simplemente viable, que va a ir actualizándose. El ejemplo más obvio son las *apps*. Cuando nos descargamos alguna, no nos preocupa que sea la versión definitiva. Eso antes era inconcebible. Lo que salía de una cadena debía ser intachable y, para garantizar ese alto grado de exigencia, se seguía un rígido

protocolo que incluía una minuciosa planificación y el visto bueno de todos y cada uno de los departamentos antes de alcanzar las fases de producción y comercialización.

Así operaba más o menos la agencia de Kammermayer. “Estaban, por un lado, los consultores y, por otro, los creativos. El cliente exponía lo que quería al consultor, que se lo repetía al creativo. Este se encerraba y, cuando tenía el vídeo, se lo llevaba al cliente, que decía no me gusta o sí me gusta y, si le gustaba, aún tenían que verlo los consejeros. Total, el proceso podía durar tranquilamente cinco semanas. Lo que hice fue tirar tabiques y montar equipos multidisciplinarios. El lunes recibíamos el encargo, el martes elaborábamos el *storyboard* [guion ilustrado], el miércoles se lo enseñábamos al cliente, el jueves realizábamos la película y el viernes la presentábamos. Cinco días. De cinco semanas pasamos a cinco días”.

El experimento de Kammermayer no es extrapolable a cualquier ámbito. “Los espacios abiertos”, puntualiza Pociña, “no son para todas las compañías”. Pero muchas harían bien en flexibilizar su configuración.

“Mi padre”, recuerda el neurocientífico Jack Lewis, “era mando intermedio en una multinacional y reservaba todos los días una sala, porque no podía concentrarse en medio de la pradera, con los compañeros dando voces y tecleando a su alrededor”.

Para evitar ese problema, en la sede madrileña de Steelcase disponen de toda clase de ambientes. Hay mesas altas para celebrar microrreuniones de pie (algo muy *agile*), pupitres con puestos individuales, cabinas insonorizadas para efectuar llamadas, rincones para tomar un café y abstraerse del bullicio y hasta plazas ajardinadas donde se mantienen encuentros formales e informales.

“La mayoría de las personas hacemos muchas cosas diferentes a lo largo de una jornada”, dice Lewis. Preparamos proyectos, asistimos a *briefings*, consultamos dudas a jefes y colegas, rellenamos formularios... “Hay un escenario adecuado para cada una de esas actividades y, si todo es fijo e idéntico, favoreces unas en perjuicio de otras. Lo ideal es dar autonomía para que cada cual elija qué le conviene en cada instante”.

Y con lo que han avanzado las tecnologías de la comunicación, ¿no llegará un día en que todo esto dé igual, porque no hará falta ni ir a la oficina?

“Ha habido algún intento de abolirla”, dice Pociña. “Yahoo!

mandó a miles de empleados a su casa, pero ha tenido que llamarlos de vuelta”.

Y no ha sido el único. “El ensayo de trabajar en remoto los viernes nos ha salido por la culata”, se lamentaba el CEO de una agencia neoyorquina de relaciones públicas en CNBC News. Y añadía: “Le sorprendería saber lo que hace la gente con su tiempo”, sin especificar más.

Este riesgo de desparrame no es el mayor inconveniente. La creatividad también se resiente. Aunque asociamos la invención con el genio desgredado y huraño, que vive enclaustrado entre tubos, matraces y alambiques, “la mayoría de las ideas surgen de la interacción”, señala Pociña. Un trabajo de Benjamin Jones para el National Bureau of Economic Research concluía hace unos años que el hombre del Renacimiento había muerto. La carga del conocimiento se ha vuelto tan pesada que nadie puede llevarla en solitario. “El tamaño de los equipos estadounidenses [de investigación] ha crecido a una llamativa tasa del 17% por década [...] desde una media de 1,7 individuos en 1975 a 2,25 al final del periodo considerado [2005]”.

GERENTES OKUPAS. Al pie de la amplia escalera que vertebra el Centro de Innovación y Aprendizaje de Steelcase en Múnich nos hemos tropezado con uno de sus vicepresidentes mundiales, Gui-

laume Álvarez. No es una casualidad. Su despacho está puesto adrede ahí, en un lugar de paso, para que te lo encuentres en tus idas y venidas por el edificio.

Steelcase vino al mundo en 1912. Para atajar los incendios en las oficinas, creó una papelera metálica. Esa sería la primera de las más de 4.000 patentes de la compañía.

Mientras departimos sobre los pros y contras de tener a los jefes tan expuestos, me viene a la mente una anécdota de Telefónica. Cuando la operadora se trasladó de la Gran Vía a las Tablas, muchos cuadros medios descubrieron que los habían mandado a la pradera. “¿Y mi despacho?”, lloraban desconsolados. La mayoría se resignó, pero otros reaccionaron como el padre del neurocientífico Lewis: haciéndose fuertes en una sala de reuniones.

“Los llamaban los gerentes okupas”, le digo a Pociña.

“La reordenación de los centros de trabajo es una revolución cultural”, admite. “Muchos clientes me dicen: a mí no me líes, Alejandro, no me toques el *staff*. A algunos les ha costado 20 años conseguir ese despacho, es un signo de estatus, y tienen la puerta siempre abierta. Pero vamos a ver, les digo yo, si los directores son los profesionales más válidos, los que mayores conocimientos y experiencia tienen, ¿qué es más lógico: tenerlos encerrados y protegidos por una secretaria o hacerlos accesibles, para que esos conocimientos y esa experiencia se difundan? Además, si la puerta está siempre abierta, ¿para qué la quieren?”

Se trata, no lo olvidemos, de liberar la promesa humana.

Tanto Vodafone (arriba) como WIZink han implantado la metodología *agile* de la mano de Steelcase.



TRIBUNALES
Dos testigos implican ante el juez a Oriol Junqueras y Carles Puigdemont en los preparativos del 1-O

EL MUNDO
Junqueras defiende “el valor ético” de haberse quedado en Cataluña, pese a que suponía que iba a ir a la cárcel, en lugar de “huir” al extranjero como hizo Puigdemont.

LA VERDAD NO HACE AMIGOS

LA VERDAD NO SE ELIGE SE ELIGE DÓNDE BUSCARLA

EL MUNDO
LA VERDAD POR INCÓMODA QUE SEA

EL MUNDOTREINTAAÑOS