Cultura + Talento

Una transformación cultural

Cómo Steelcase ha transformado su cultura y su espacio de trabajo en Madrid para ser más ágil y adaptarse mejor a las necesidades de los clientes.

Leer 18 minutos

Descargar en pdf

CAPÍTULOS

01 **Introducción**

02 **De procesos a proyectos**

El equipo

Definición de los objetivos estratégicos

Una visión holística

Gestión del cambio

03 **Cómo se trabaja hoy**

1. Introducción

“El mundo está cambiando a una velocidad nunca vista. Si no provocamos una revolución interna de vez en cuando, no vamos a ser capaces de seguir el ritmo.”

ALEJANDRO POCIÑA | Presidente, Steelcase España y Portugal

Si le preguntamos a cualquier CEO hoy, nos confirmará que el mundo de los negocios está cambiando más rápido que nunca. Como la inquietud por obtener una mayor innovación y crecimiento no muestra signos de disminuir, las organizaciones alrededor del mundo están apostando por transformarse.

Como las necesidades de los clientes y la situación del mercado continúan evolucionando a un ritmo sin precedentes, las organizaciones se han visto obligadas a ser más rápidas para encontrar nuevas soluciones innovadoras que les permitan competir en este nuevo entorno. Pero los líderes se están dando cuenta de que el cambio no se puede producir si no transforman su cultura y con ella su forma de trabajar. Las organizaciones necesitan crear espacios donde se respire la creatividad, la colaboración, el aprendizaje continuo y la agilidad. Los equipos están reclamando sentirse con la autonomía necesaria para tomar decisiones rápidamente poniendo siempre al cliente en el centro.

La situación no era diferente para el equipo de Steelcase en Madrid.

“El mundo está cambiando a una velocidad nunca vista. La manera tradicional de hacer las cosas ya no funciona. Ya sea por las expectativas de los trabajadores, la inestabilidad del mercado o las cambiantes necesidades de nuestros clientes, la exigencia de acelerar el crecimiento y la innovación es cada vez mayor. Si no provocamos una revolución interna de vez en cuando, no vamos a ser capaces de seguir el ritmo”, dice Alejandro Pociña, presidente Steelcase España y Portugal.

Cuando el equipo directivo fue consciente de la gran incertidumbre a la que se enfrentan los clientes cuando quieren realizar una transformación de estas características, fue cuando decidieron que debían adaptarse y dar una mejor respuesta a las nuevas necesidades que se generan. Consideraron que la manera más apropiada de conseguirlo era creando una mejor experiencia para sus trabajadores que les ayudara a promover un cambio cultural.

2. De procesos a proyectos

“No cambiamos porque consideremos que las cosas no vayan bien, cambiamos porque queremos que vayan mejor.”

DAVID MARTIN | Director de Recursos Humanos. Steelcase España y Portugal

Las oficinas se encuentran justo encima de la fábrica con la que cuenta la compañía en España.

Un entorno de 35.000 m² que históricamente le ha aportado su identidad a toda la organización. Igual que en una línea de producción, el trabajo se realizaba también en las oficinas en departamentos que terminaban su función y pasaban el testigo al siguiente equipo, especialmente para aquéllos con una relación directa con la fábrica.

De un vistazo: WorkLife Madrid Plaza

Número de trabajadores: 250
Departamentos: marketing, desarrollo de producto, finanzas, recursos humanos, comercial, operaciones, atención al cliente, Informática, Logística y compras.
Tamaño: 2.500 m²
Número de puestos individuales: 1 por cada 1,4 personas

El equipo directivo tenía despacho propio y cada departamento trabajaba en una zona determinada con puestos asignados dentro de un espacio abierto. Todos los trabajadores tenían acceso a salas de reuniones, pero estas eran rígidas y formales y carecían de entornos para fomentar la colaboración intradepartamental o donde se pudiera fomentar la creatividad y el intercambio espontáneo de ideas.

Durante mucho tiempo, esto era exactamente lo que la compañía necesitaba para ser productiva y ofrecer soluciones rápidas a los clientes. Sin embargo, este modelo estaba basado en un proceso muy definido que constituía silos dentro de la organización y hacía que se perdiera la visión general. Cada departamento era muy eficiente de manera individual pero no conocían todas las implicaciones que su trabajo tenía en el proceso completo. Había equipos que ya estaban trabajando de forma más ágil, pero el espacio con el que contaban reflejaba el modelo de trabajo lineal y no les apoyaba.

“Los procesos lineales ya no eran adecuados para nuestra organización. Debíamos pasar de un modelo por procesos a otro por proyectos, y siempre poniendo al cliente en el centro de todo lo que hacemos.”

ALEJANDRO POCIÑA | Presidente, Steelcase España y Portugal

Era evidente que ante el cambio que se estaba produciendo en el mercado, la cultura y el espacio de la organización debían adaptarse y transformarse. El objetivo principal fue pasar de un modelo basado en procesos y silos funcionales, a otro basado en proyectos donde se fomenta la colaboración multidisciplinar.

“Los procesos lineales ya no eran adecuados para nuestra organización. Debíamos pasar de un modelo por procesos a otro por proyectos, y siempre poniendo al cliente en el centro de todo lo que hacemos. Cada persona de la organización debía ser consciente de esto. El espacio con el que contábamos estaba diseñado pensando en el modelo antiguo y no reflejaba la cultura que queríamos promover”, dice Alejandro Pociña.

EL EQUIPO

Una de las principales premisas para que una transformación de estas características resulte un éxito para la organización, es que la alta dirección de la compañía debe estar implicada en todo momento. Es imprescindible no solo que defina una estrategia clara, sino que debe estar apoyando al equipo y promoviendo el proyecto durante todas las fases.

Por esta razón y en línea con el objetivo general del proyecto, se formó un equipo interno multidisciplinar que incluía a la dirección general, como principal promotor, a los líderes de todas la áreas, diseñadores y arquitectos, comunicación, expertos en gestión de cambio y se nombraron embajadores en representación de los trabajadores. Con el Director de RRHH como coordinador, el equipo, íntegramente formado por personas de Steelcase, se basó en el proceso de Design Thinking para utilizar una metodología centrada en el usuario que guio al equipo durante todo el proyecto. El primer paso fue identificar los objetivos estratégicos.

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para pasar de trabajar en silos funcionales a equipos de proyectos, los líderes sabían que necesitaban promover un cambio cultural. Identificaron los siguientes objetivos estratégicos:

- **Colaboración e innovación –** Fue la clave de todo el proyecto. Era fundamental promover una cultura de

colaboración que motivara la innovación.

- **Agilidad y eficiencia –** Para dar una respuesta más rápida a los clientes y sus cambiantes necesidades, era necesario adoptar un modelo inspirado en Agile que ayudara a mejorar la eficiencia.
- **Orientación al cliente –** Todos los trabajadores debían poner al cliente en el centro de todo lo que hacían y para ello se les dio la autonomía necesaria para sentirse verdaderamente parte del proceso y tomar decisiones.
- **Experiencia del trabajador –** Para conseguir todos los objetivos anteriores era imprescindible mejorar la experiencia de los trabajadores diseñando un espacio que pensara en su bienestar físico, cognitivo y emocional.

“Es prioritario definir cuáles son los objetivos de cada proyecto para poder crear la solución más apropiada. MadridPlaza es un excelente ejemplo para ver los objetivos plasmados en el diseño del espacio.”

GONZALO LORENZO | Director comercial, Steelcase España y Portugal

“En nuestra experiencia trabajando con clientes, sabemos que es prioritario definir cuáles son los objetivos de cada proyecto para poder crear la solución más apropiada. Éstos eran los nuestros y por eso diseñamos esta solución. Cada organización tiene los suyos y nosotros les ayudamos a identificarlos. MadridPlaza es un excelente ejemplo para ver los objetivos plasmados en el diseño del espacio”, afirma Gonzalo Lorenzo, director comercial Steelcase España y Portugal.

Con estos objetivos en mente, el equipo realizó talleres con los trabajadores para identificar cuáles eran las principales dificultades que afectaban en la manera en la que trabajaban y colaboraban. Los insights recogidos durante esas sesiones fueron clave para diseñar el primer prototipo del espacio que ya planteaba un cambio incremental. Sin embargo, no eran suficiente para producir el cambio radical que se buscaba con el proyecto. Había que mirar más allá de lo que se quería, y prestar también atención a lo que se necesitaba.

UNA VISIÓN HOLÍSTICA

Mientras el equipo de diseño repensaba el espacio, los líderes observaron que éste era sólo uno de los componentes que podía ayudarles a lograr sus objetivos. Recurrieron al modelo de experiencia de trabajo desarrollado por el equipo de ARC (Applied Research + Consulting team) para plantear el proyecto de manera holística. Abordándolo a través de las lentes de la cultura, los procesos, las herramientas y el espacio, podían comprender y plantear mejor lo que necesitaban.

El modelo de experiencia de trabajo

Cultura

El equipo comenzó por aquí. Querían promover una cultura de colaboración e innovación donde equipos multidisciplinares se reúnen para trabajar juntos en un proyecto. El objetivo era eliminar los silos funcionales y trabajar con un objetivo común.

Espacio

Como el espacio necesitaba fomentar la colaboración y romper silos, tomaron la decisión de hacer desaparecer las áreas para departamentos y no asignar los puestos de trabajo. El espacio así actúa como un facilitador para el cambio cultural, haciendo visible el mensaje de que la colaboración es clave para que suceda el cambio cultural.

Herramientas

Una vez comenzado el proyecto fueron conscientes de que la tecnología con la que contaban les ataba. Pero no solo era la tecnología en sí, ya que muchos de los que contaban con ordenadores portátiles tampoco los usaban para moverse. Esto fue algo que se trabajó desde un punto de vista cultural. Pero lo que estaba claro era que todo el mundo necesita herramientas móviles que les permitiera elegir y controlar su espacio. Eso resultaría en una gran reducción de papel y trabajar de manera más sostenible. Se promovió una mentalidad digital poniendo a disposición de toda la organización herramientas que facilitaran el uso de documentos digitales compartidos, puntos de reciclaje e impresión, formación en las nuevas herramientas, etc. En cualquier caso, no dejan de considerarse importantes las herramientas analógicas donde poder mostrar y compartir la información a través de rotuladores, imanes o cualquier otro formato físico.

Proceso

El equipo analizó los procesos existentes y centraron sus esfuerzos en fomentar aquéllos que permitieran un trabajo más ágil. Los objetivos principales eran fomentar la colaboración, mejorar la eficiencia, flexibilidad y el enfoque en el cliente, permitir tomar decisiones más rápidamente y en última instancia, monitorizar los progresos y reajustar el paso en caso necesario. Era muy importante asegurarse de que todos los que formaban parte de los diferentes procesos fueran capaces de ver el impacto de su trabajo sobre el resto y así comprender su aportación individual como parte de un propósito más amplio.

GESTIÓN DEL CAMBIO

Durante el proyecto era clave que todos los trabajadores de la organización comprendieran el objetivo y se sintiera con suficiente confianza como para expresar sus dudas o preocupaciones. El equipo trabajó en varias iniciativas para guiar a los trabajadores a través del cambio.

Los embajadores

El equipo que gestionaba el proyecto identificó a un grupo de “embajadores” que actuaron como conexión entre ellos y el resto de los trabajadores. Se reunían de forma periódica para calibrar cómo iban afectando los cambios. También se llevaron a cabo sesiones informativas con toda la organización donde se iba informando del proyecto y se respondían dudas generales.

Abordando las dificultades

Dos de las principales demandas que más atención requerían eran el ruido y los silos funcionales. Para atajar el ruido se organizaron talleres para identificar cual era la principal causa para que éste se produjera. Se dieron cuenta así de que no había otra fuente de ruido que no fueran ellos mismos. A partir de ahí, todos los trabajadores se sintieron con la autonomía suficiente como para reclamar y fomentar el entorno que querían para trabajar. A parte de diseñar el espacio de manera que contara con material fonoabsorbente y definir zonas específicas donde se promueve el silencio y la concentración.

En cuanto a la reducción de silos funcionales, la acción que se llevó a cabo fue la de eliminar las áreas por departamento y no asignar puestos, promoviendo que todos los trabajadores se mezclaran eligiendo el espacio más apropiado en función de la tarea que tengan que realizar en cada momento. Aun así, el equipo era consciente de la tendencia del ser humano a elegir siempre el mismo sitio. Durante diferentes talleres y sesiones plenarias se analizaron los beneficios para la organización y para el bienestar de los trabajadores de seleccionar el espacio más apropiado.

“Cuando vives un cambio tan radical, necesitas que todas las personas de tu equipo se sientan involucradas y sepan cómo deben utilizar el nuevo espacio. Siempre habrá gente que cuestiona las decisiones, por lo que es importante que los beneficios estén claros.”

DAVID MARTIN | Director de Recursos Humanos. Steelcase España y Portugal

El paso a la movilidad

La movilidad no es el objetivo, es la herramienta para conseguir los objetivos del proyecto. Es un viaje en sí mismo y se fundamenta en un cambio cultural. Cuando comenzó la construcción de MadridPlaza el equipo comenzó un piloto de movilidad para que los trabajadores se fueran acostumbrando y viendo sus ventajas. Así se fue asegurando un grupo de personas que servían como promotores del concepto y ayudaban en una más rápida adopción una vez estuviera implantado.

¿y del archivo, qué?

También fue un momento perfecto para abordar las pilas de papeles que se amontonaban en mesas y armarios. Se analizaron las necesidades de archivo y se determinaron 3 tipos: una taquilla personal para cada trabajador, archivo de departamento en función de las necesidades y archivo público, donde se ponía a disposición de la organización todo aquello que pudiera ser útil para el trabajo de todos.

En cualquier caso, todos debían reducir al mínimo sus archivos. Para ello se llevaron a cabo “cleaning days” donde todos los trabajadores juntos dedicaron tiempo para identificar, vaciar y tirar todo lo que no fuera necesario. Las áreas de RRHH y finanzas fueron los más afectados. Fueron por tanto los que más material digitalizaron y los que más archivo específico precisaron. El resultado fue sorprendente: ¡más de 15 toneladas de papel destruido!

---

3. Cómo se trabaja hoy

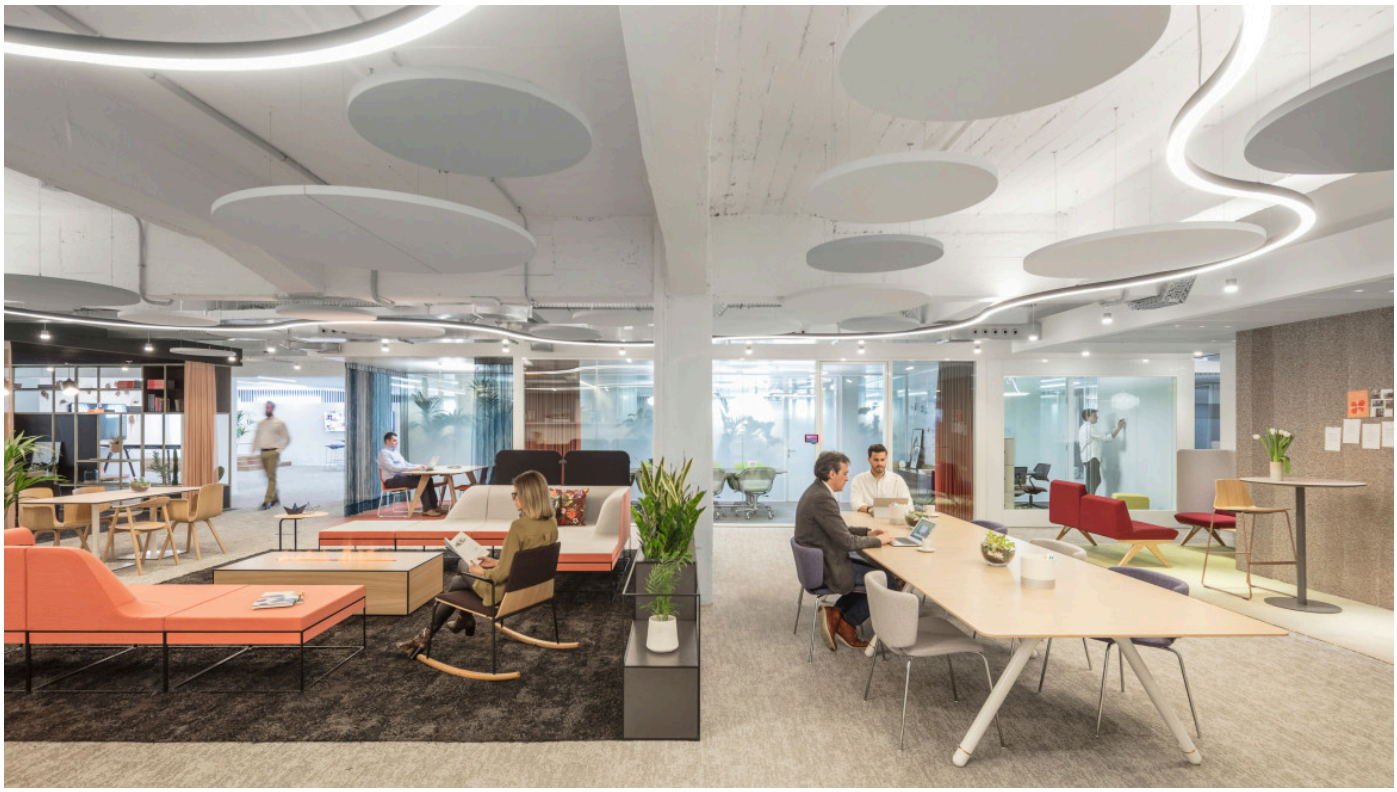
“El concepto final es muy atrevido. Estoy convencida de que servirá como inspiración para muchas organizaciones que se encuentren en un proceso de transformación.”

PATRICIA KOSZYL | Diseñadora senior, Steelcase

Design Thinking es parte del ADN de Steelcase y no podía ser diferente para este proyecto. El equipo de diseño de Steelcase se aseguró de que el usuario estuviera en el centro de todo lo que hacían.

El espacio ha sido bautizado con el nombre de MadridPlaza ya que toma la analogía de la vida de un pueblo. Cuenta con varias zonas diferenciadas con objetivos específicos:

LA PLAZA



EL CENTRO

EL VECINDARIO

LOS CRUCES

COMUNIDAD DE LÍDERES

Comunidad de Líderes

Situado en un córner para promover la privacidad, pero accesible y abierto a toda la organización, este espacio representa la cultura de trabajo transparente y participativa que se promueve con todo el proyecto. Por esta razón se han eliminado los despachos para los directivos y se ha fomentado la confianza en los equipos promoviendo una organización mucho más horizontal donde se traslada la capacidad de elegir en qué espacio trabajar en cada momento al empleado.

“Ser un líder significa apoyar a tus equipos. El nuevo espacio muestra una política transparente y de colaboración donde todos los trabajadores pueden venir, preguntar y debatir.”

TEODOSIO MANZANO | Director, Marketing y Desarrollo de Producto, Steelcase España y Portugal

Los directores trabajan tanto en este espacio como fuera de él. Los equipos saben que si necesitan algún consejo o debatir algún tema pueden venir aquí porque siempre encontrarán a alguno de los trabajadores más senior para ayudarles.

Un espacio de experimentación

Todo MadridPlaza está diseñado pensando en el bienestar de los trabajadores, por eso ofrece una paleta de posturas (de pie, sentado o en un sofá), de espacios en privacidad (abierto, cerrado o semiabierto), y de accesos a la tecnología (digital, móvil o sin tecnología).

Este WorkLife es un laboratorio donde los equipos pueden fácilmente realizar prototipos de nuevas ideas y soluciones. De hecho, el equipo está experimentando con soluciones de tecnologías **“Smart and Connected”** no solo para medir y optimizar el uso del espacio sino para dar soporte al usuario.

“Hemos diseñado un innovador concepto de espacio de trabajo en Madrid donde los clientes y los trabajadores se convierten en los verdaderos protagonistas. Un entorno centrado en las personas, donde se pueda comprobar y experimentar de primera mano los avances y los diferentes escenarios de comportamiento que no solo son tendencia hoy, sino que perdurarán en el tiempo”, explica Gonzalo Lorenzo.

En este impulso por pasar de un modelo por procesos a otro por proyectos, se está ensayando también con las **metodologías Agile** que ya están implantadas en la matriz de Steelcase en EEUU y han servido como inspiración para este proyecto.

“Hemos diseñado un innovador concepto de espacio de trabajo en Madrid donde los clientes y los trabajadores se convierten en los verdaderos protagonistas.”

GONZALO LORENZO | Director comercial, Steelcase España y Portugal

4. Resultado

Con solo medio año desde el cambio de espacio, están observando excelentes resultados.

“Desde que estoy en este nuevo espacio colaboro mucho más con el resto de personas de la organización. La relación es más natural y directa y reduce el número de emails.”

MARÍA JOSÉ SACRISTÁN | Manager, Order Fulfillment & Distribution

Trabajadores de todas las áreas y niveles dentro de la organización afirman que la colaboración se ha disparado, incluso entre los diferentes equipos. A pesar de no contar con espacios dedicados a los departamentos, las personas se sienten más conectadas que nunca. Algunos han adoptado medidas inspiradas en Agile para conectar de forma rápida y establecer prioridades antes de comenzar el día en un formato de stand-up meeting. Los puestos no asignados han permitido un entorno en el que es más fácil mantenerse conectado. Muchos trabajadores están conociendo “nuevos” compañeros con los que llevaban realmente trabajando años en el mismo edificio.

“Desde que estoy en este nuevo espacio colaboro mucho más con el resto de personas de la organización. La relación es más natural y directa y reduce el número de emails. Ya no me siento como que pertenezco a un departamento, sino a toda la organización, haciendo así que todos tengamos un objetivo común”, nos cuenta María José Sacristán, manager Order Fulfillment & Distribution.

Los líderes reconocen que esta cultura de colaboración les está llevando a implementar mejores y más eficientes procesos. También están siendo testigos de situaciones en las que las decisiones se toman más rápido, acelerando así también el ritmo de los proyectos. De igual manera, los trabajadores dicen que dedican menos tiempo a gestionar emails y son capaces de resolver problemas con mayor velocidad.

David Martin, director de Recursos Humanos dice que “En los 6 meses que llevamos trabajando en este nuevo espacio se ha conseguido mejorar el bienestar de los trabajadores de manera exponencial y la colaboración es palpable y evidente. No hay más que asomarse a sus puertas para ver cuál es la cultura que transmite, porque el espacio de trabajo es el lenguaje corporal de una organización.”

En definitiva, todo esto se transforma en una mejor experiencia de cliente. Y los números lo corroboran. La cantidad de clientes que visita el WorkLife de Steelcase se ha multiplicado. Y con una mayor proximidad al cliente, los equipos pueden comprender mejor sus necesidades.

Los empleados también han mejorado enormemente su experiencia de trabajo. Se sienten más autónomos y están comenzando a poner en marcha iniciativas deportivas como un club de atletismo y ciclismo o yoga. A parte del bienestar físico, este espacio también mejora su bienestar cognitivo y emocional. Una trabajadora afirmó que es “un auténtico lujo trabajar en MadridPlaza” haciendo hincapié en el impacto que tiene en su estado de ánimo y rendimiento.

Como todo trabajo Agile, el nuevo espacio nunca estará terminado del todo. El equipo planea continuar experimentando nuevas ideas y soluciones en función de la evolución del mercado y de los clientes. Gracias a este nuevo espacio, adaptarse rápidamente a los cambios es muy sencillo.

“No hay más que asomarse a sus puertas para ver cuál es la cultura que transmite el espacio, porque el espacio de trabajo es el lenguaje corporal de una organización.”

DAVID MARTIN | Director de Recursos Humanos. Steelcase España y Portugal

Fotógrafa: *Montse Zamorano*
Diseñadores. Equipo propio. *Patricia Koszyl, Marta Pita, Luis Güemes y Alicia Serrano*
Arquitectos. Equipo propio. *Maite Sabaté, Jaime Álvarez, Gonzalo Martín, Francisco Antonio González*