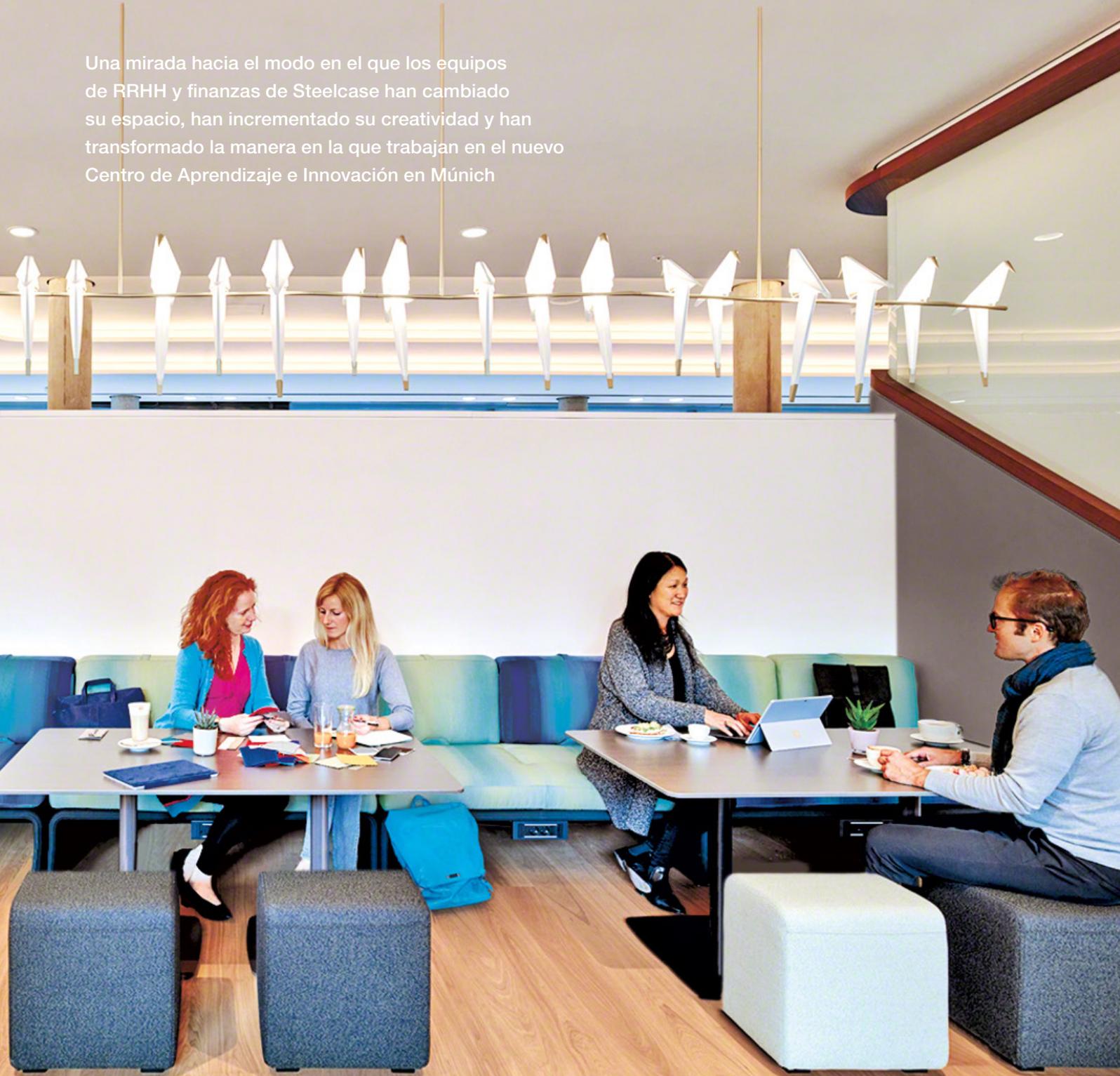


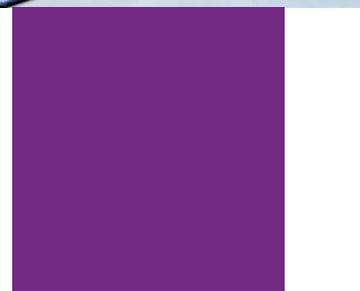
Reinventando el espacio para RRHH y finanzas

Una mirada hacia el modo en el que los equipos de RRHH y finanzas de Steelcase han cambiado su espacio, han incrementado su creatividad y han transformado la manera en la que trabajan en el nuevo Centro de Aprendizaje e Innovación en Múnich



CONTENIDO

- 3
**EL FUTURO
ES CREATIVO**
- 4
UN NUEVO DÍA
- 5
**CONVERTIRSE EN MEJORES
PARTNERS COMERCIALES**
- 6
EL ANTES Y EL DESPUÉS
- 8
RESULTADOS
- 12
LECCIONES APRENDIDAS
- 14
**¿CÓMO AFECTA TODO
ESTO A LA PRIVACIDAD?**
- 15
PERSONAS



“Las ideas son la moneda de la nueva economía”

– Richard Florida, economista y científico social
The Rise of the Creative Class, 2002

El futuro es creativo

Quince años más tarde, las palabras de Richard Florida son más relevantes que nunca. El actual panorama empresarial es completamente diferente a cualquiera que hayamos visto antes. En la economía actual donde la competencia es feroz y las innovaciones desafían el statu quo de los modelos empresariales, las organizaciones no paran de buscar nuevas formas de seguir en cabeza. Además, el incremento de nuevas tecnologías como los robots, la automatización y la inteligencia artificial, suponen una preocupación adicional a los trabajadores ya que no saben si sus trabajos continuarán existiendo dentro de diez, veinte o cincuenta años.

Nuestra creatividad innata como humanos es vital en un mundo en el que los problemas de mañana son muy diferentes a los de ayer o incluso a los de hoy. A medida que esos problemas se hacen más complejos y las nuevas ideas se vuelven más necesarias para la innovación, el cambio hacia un trabajo creativo es fundamental, en especial para los equipos que tradicionalmente han estado orientados a la realización de tareas a puerta cerrada, como Recursos Humanos y Finanzas.

Probabilidad de que los siguientes puestos los asuman ordenadores*



90%

Asistentes de RRHH



31%

Especialistas de RRHH



6%

Directores de RRHH



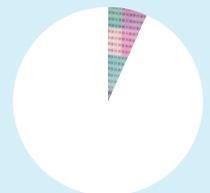
23%

Analistas financieros



33%

Especialistas financieros



6,9%

Directores financieros

De este modo, cuando Steelcase comenzó a diseñar su primer Centro de Aprendizaje e Innovación en Europa, la pregunta fue: ¿cómo creamos un espacio que intencionadamente promueva la resolución de problemas de una forma creativa y prepare a nuestros equipos para el futuro?

Un nuevo día

El Centro de Aprendizaje e Innovación de Steelcase (LINC) se abrió en 2017 para transformar la manera en la que los equipos de Europa, Oriente Medio y África trabajan. Este espacio alberga a más de 250 trabajadores de todo el mundo y reúne a los antiguos equipos regionales bajo un único techo. Rompe silos para impulsar el crecimiento, fomentar la innovación y favorecer el aprendizaje continuo. Se diseñó como un ecosistema de entornos interconectados e interdependientes y ofrece diferentes espacios (salas de reuniones, espacios para equipos, espacios de trabajo individual, videoconferencias, etc.) para los diversos modos de trabajo.

Hoy en día, los equipos son más flexibles, más diversos, más innovadores... y más creativos que nunca.



Convertirse en mejores partners comerciales

“Hay mucho talento y conocimiento que debe hacerse accesible. Todo el mundo necesita sentirse cómodo para pedirnos ayuda y eso no ocurrirá si estamos encerrados entre cuatro paredes o a puerta cerrada.”

– Sven Moeller, Analista senior

LOS OBJETIVOS ESTÁN CLAROS.

Los equipos de RRHH y Finanzas querían huir del trabajo operativo y convertirse en socios comerciales más efectivos.



PARA ELLO, ASPIRABAN A LO SIGUIENTE:

- 1 Aproximarse a la actividad comercial diaria
- 2 Estar más en contacto con la comunidad Steelcase
- 3 Ser más flexibles

Para poder conseguir dichos objetivos, los dos equipos precisaban de un espacio que fuera fácilmente accesible y próximo físicamente a sus compañeros, un espacio que fomentara la transparencia y la cultura de confianza.

Tenían que estar localizados de manera estratégica para tener una mayor percepción de lo que ocurría en la empresa.

Antes...

Al haber adoptado el concepto de espacio abierto antes de trasladarse al LINC, los equipos de RRHH y Finanzas estaban un paso por delante de sus homólogos en otras empresas.

Los dos equipos, ubicados en diferentes plantas, trabajaban en espacios abiertos con puestos asignados. Aunque los espacios fueran accesibles para los compañeros desde el punto de vista técnico, estaban separados por escaleras y puertas. Daniel Brecheis, director de RRHH, tenía una oficina privada. Salvo por las reuniones por videoconferencia y el almuerzo, Brecheis pasaba todo el día en su oficina. Christian Westebbe, director financiero, se sentaba con su equipo en el espacio abierto.

Los dos equipos colaboraban de manera efectiva dentro de sus departamentos, pero la interacción era muy formal en cuanto entraban en contacto con los demás. Los compañeros solo acudían a esa zona si tenían una reunión o un asunto formal que tratar. Los dos equipos almacenaban los archivos y documentos en papel, lo que contribuía a la formación de pilas de papeles en los puestos de trabajo y a una menor flexibilidad en lo que se refería al lugar en el que trabajaban.



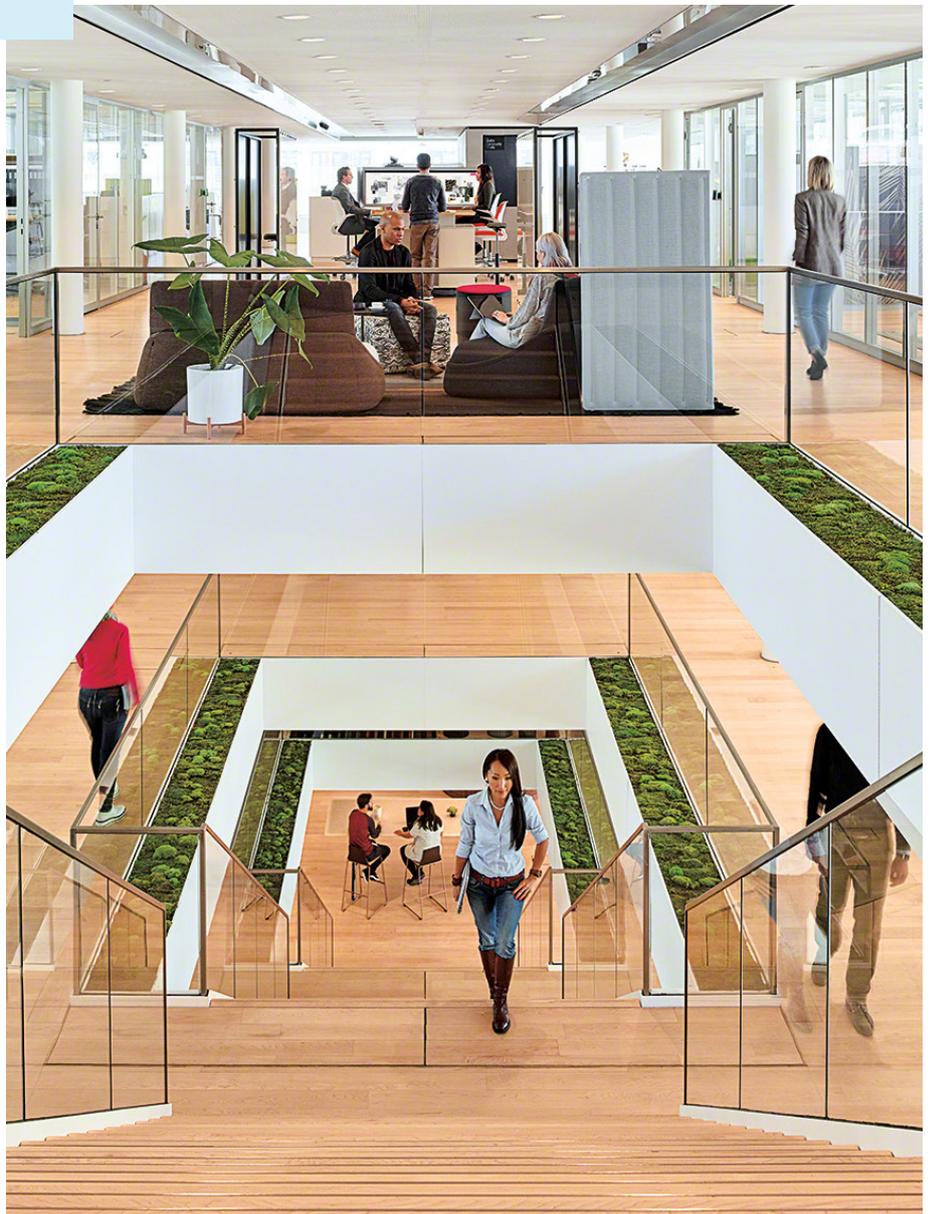
“Tenemos un equipo accesible, pero el espacio suponía una barrera a la hora de que la gente diera su opinión o se comunicara”

– Cornelia Helbich, HR business partner

...Después

“Escogimos la ubicación a propósito. No queríamos situarnos en un lugar remoto del edificio, queríamos estar en todo el meollo de la acción para poder interactuar con otros compañeros. El nuevo espacio modificó la manera en la que colaboramos con los demás. No lo habríamos logrado con una simple formación.”

– Christian Westebbe,
Director financiero



Cuando se planificó el traslado al LINC de Múnich, los equipos se lo plantearon como una oportunidad para redefinir el espacio de trabajo y utilizarlo como una herramienta para cumplir sus objetivos.

1

Aproximarse a la actividad comercial del día a día...

Escogieron una ubicación centralizada en el edificio público del LINC justo en medio del paso de los clientes.

2

Estar más en contacto con la comunidad global de Steelcase...

Adoptaron una política de compartir los puestos de trabajo y transformaron sus cubículos en un espacio de equipo abierto (se acabaron las puertas y paredes) que fuera accesible para todos los trabajadores, incluso para los visitantes de otras ubicaciones, lo que contribuyó a fomentar las interacciones espontáneas.

3

Ser más flexibles...

Digitalizaron toda la documentación y se deshicieron de casi todos los archivos en papel.

Resultados

En la actualidad, los equipos de RRHH y Finanzas han dejado de desempeñar un trabajo rutinario y son considerados como socios comerciales potentes para los clientes internos de Steelcase. Al estar más relacionados con los responsables regionales y mundiales, se les suele pedir que participen en las reuniones de otros departamentos y en el proceso de toma de decisiones.



“Hoy en día, no me sentiría cómodo si trabajara en una sala donde no pudiera ver a nadie. No va con nuestra cultura”

– Daniel Brecheis, Director de RRHH

- ✓ **Aproximarse a la actividad comercial**
- ✓ **Estar más en contacto con la comunidad global de Steelcase**
- ✓ **Ser más flexibles**



“Estamos presentes. Directores, gerentes y trabajadores nos consultan. Los responsables nos consideran expertos y suelen hacernos partícipes en la conversación antes de tomar una decisión”

– Cornelia Helbich, HR Business Partner



“Queríamos sentirnos más conectados con la actividad comercial y lo hemos conseguido con creces. Antes teníamos que estar detrás de los compañeros para que nos actualizaran o nos dieran información. Ahora, con la interacción con los clientes, contamos con una mayor participación en el negocio; hecho que hemos conseguido gracias a la ubicación en la que trabajamos cada día.”

– Christian Westebbe, Director financiero



Aproximarse a la actividad comercial del día a día...

Los dos equipos, que cuentan con una ubicación estratégica y central, se reúnen con los compañeros de ventas y con los clientes a diario: una interacción que beneficia a ambas partes. Como los comerciales van con los clientes a la zona en la que se encuentran el equipo de RRHH y finanzas para mostrarles cómo el espacio ha modificado la manera de trabajar, los equipos están a menudo expuestos a una actividad comercial constante.

“Debido a nuestra ubicación centralizada, los compañeros de ventas nos piden que participemos en las visitas de los clientes para compartir nuestra experiencia sobre asuntos que abarcan desde la gestión de cambio hasta la captación y el mantenimiento del talento. Ya que los grupos de clientes suelen incluir representantes de RRHH, tenemos la oportunidad de conversar y asociarnos incluso después de la visita. A los clientes les parece interesante porque pueden aprender de nuestra experiencia: de nuestros errores y de la experiencia acumulada.”

– Daniel Brecheis, Director de RRHH

Estar más en contacto con la comunidad global de Steelcase

En el espacio anterior, la interacción de los equipos con otros compañeros se limitaba a reuniones formales, programadas con antelación y a la telepresencia. Hoy en día, el nuevo espacio del LINC fomenta la conversación espontánea, el compartir información y la polinización cruzada del negocio: términos en los que apenas se repara cuando se trata de RRHH y Finanzas. La política de compartir puestos también contribuye a la expansión de horizontes por parte de los miembros del equipo y a salir de sus cubículos. El comportamiento fomenta la confianza entre los compañeros, lo que permite que los equipos estén más en contacto con las necesidades de los «clientes» internos.

“La ubicación y el diseño del espacio del equipo de Finanzas reflejan que debemos actuar como socios comerciales. Puesto que el espacio es accesible y se encuentra próximo a otros departamentos, fomenta los encuentros casuales, cuyo resultado es una organización más conectada y comunicativa.”

– Sven Moeller, Analista senior

“Vemos el talento a gran escala. Puede que creas conveniente trasladar a alguien de ingeniería a marketing. Quizá alguien de Finanzas sea una buena incorporación al equipo de ventas. No hubiéramos sido capaces de hacerlo si aún siguiéramos sentados en el nido de RRHH.”

– Helena Sanchez, HR Business Partner



3

Ser más flexibles

“Estábamos metidos en una cueva, en un calabozo, con todos esos papeles sobre nuestras mesas. Cuando querías ser productivo, tenías que tener todo al alcance de la mano. Si no, no podías trabajar bien. Pero nos escapamos de esa cueva y hoy podemos trabajar desde cualquier parte. Eso nos ha ayudado a ser más productivos y a ser un equipo más flexible”

– Christian Westebbe, Director financiero

La digitalización permitió que los equipos se deshicieran de las pilas de papeles y de los procesos lentos. En vez de acumular CV, expedientes de personal e informes financieros en unidades de almacenamiento o en sus mesas, los equipos digitalizaron los archivos. Esto les permitió una mejor colaboración y flexibilidad con respecto al lugar y al modo en el que trabajar. Finalmente, derivó en una flexibilidad que no hubiera sido posible con las voluminosas pilas de papeles.

“Siempre estoy yendo de un sitio para otro, incluso dentro del LINC, así que no puedo tener esas pilas de papeles. Hoy en día, estemos en casa, en el trabajo, en el aeropuerto o de camino a la oficina, tenemos que poder acceder con facilidad a la información, independientemente del momento y del lugar en el que lo necesitemos. Ha cambiado por completo la manera de trabajar y nos ha ayudado a ser un equipo sostenible.”

– Cornelia Helbich, HR Business Partner

Lecciones Aprendidas

El cambio hacia un espacio abierto y hacia una política de compartir puestos requiere cierto tiempo para adaptarse: en particular, para los equipos que están acostumbrados a tener espacios y puestos asignados. Hemos aprendido que un buen proceso de gestión de cambio y una planificación deliberada del espacio son fundamentales en esta transición.



“Al principio, estaba desubicada al no tener mi propia mesa, pero ahora, de manera proactiva, trato de sentarme en una zona diferente cada día”

– Helena Sanchez, HR Business partner

Gestión de cambio

Como seres humanos, nos cuesta cambiar. Por lo que cuando una organización cambia su lugar de trabajo a un espacio abierto, el cambio no suele ser fácil. El comité directivo debe primero dirigirse a los responsables y mandos intermedios para que se sumen al proyecto. Entonces los responsables tendrán una conversación abierta con sus equipos y les explicarán por qué se realizan los cambios y cómo el nuevo diseño les ofrecerá más libertad que antes. Independientemente de los talleres, las reuniones formales o las reuniones personales, lo mejor es hacer partícipes a todos los trabajadores desde el principio y establecer un bucle de retroalimentación.

“En un principio, es importante escuchar y no ofrecer soluciones. Tienes que tomarte tiempo e involucrar a tu equipo; tienes que saber por qué lo haces.”

– Daniel Brecheis, Director de RRHH

El LINC, diseñado con un enfoque centrado en el usuario, es el resultado de la contribución de los trabajadores y de arquitectos y diseñadores muy cualificados. En las primeras etapas, el equipo de Investigación Aplicada y Asesoramiento (ARC) evaluó las necesidades del espacio de trabajo, elaboró encuestas a los trabajadores y llevó a cabo múltiples talleres con los futuros habitantes de las instalaciones. El equipo de diseño también colaboró con los trabajadores para ayudarles a replantearse cómo el nuevo espacio podía complementarlos en la manera en la que trabajaban. El diseño garantizó que los trabajadores de todos los niveles se sintieran valorados y que se pudieran cubrir sus necesidades.

Un ecosistema de espacios

“Cuando las empresas eliminan los espacios de trabajo individuales y se centran en la consolidación del espacio, se termina teniendo menos espacio. En muchos casos, puede implicar incluso dar un paso atrás. El LINC ha sido todo un éxito porque ofrece zonas para concentrarse, trabajar de manera confidencial, llevar a cabo reuniones o llamadas privadas, etc. No falta ningún detalle. Solo hay que acostumbrarse al hecho de que no harás todo en el mismo sitio.”

– Christian Westebbe, Director financiero

Otro aspecto crítico para la creación con éxito de un espacio abierto es diseñarlo pensando en la oportunidad que brinda a los trabajadores de controlar dónde y cómo trabajar en función de la tarea que tengan que realizar. Un ecosistema de espacios (puestos individuales, salas de reuniones, espacios para cargar pilas, etc.) y una tecnología puntera son fundamentales para acoger los diferentes modos de trabajo y las necesidades de los trabajadores. Cuando los equipos se percataron de que el nuevo espacio les daba más libertad en el lugar y el modo en el que trabajaban, su aceptación se disparó por las nubes.

¿Cómo afecta todo esto a la privacidad?

A menudo, se les pregunta a los equipos de Finanzas y de RRHH (los dos tienen que manejar material confidencial) cómo gestionan la privacidad en un espacio abierto. Tras reflexionar, los dos equipos indicaron que solo entre el 10% y el 20% del trabajo es tan confidencial que requiere una privacidad absoluta. Ya se trate de un contrato financiero, una llamada confidencial sobre una oferta de trabajo o una conversación emocional, siempre se puede reservar en el acto un espacio privado, por lo que la necesidad de privacidad queda cubierta.



“Creo que a veces nos tomamos las cosas demasiado en serio. La idea de que Finanzas y RRHH deben estar tras una pared es una manera de pensar un tanto desfasada. Ya no es necesario.”

– Daniel Brecheis, Director de RRHH

Personas



DANIEL BRECHEIS
Director de RRHH



CORNELIA HELBICH
HR Business Partner



SVEN MOELLER
Analista senior

CHRISTIAN WESTEBBE
Director financiero



HELENA SANCHEZ
HR Business Partner



Steelcase®

Visite www.steelcase.es



facebook.com/Steelcase.Espana



twitter.com/SteelcaseEspana



youtube.com/steelcasetv

©2018 Steelcase Inc. All rights reserved. Reservados todos los derechos. Todas las especificaciones sujetas a cambio sin previo aviso. Las marcas comerciales que se muestran en este documento son propiedad de Steelcase Inc. o de sus respectivos propietarios.