



STEELCASE se inspira en sus más de 100 años de *insights* sobre el poder del espacio para ofrecer soluciones de mobiliario para el espacio de trabajo, ya sea una oficina, un centro educativo o un centro sanitario. Fundada en 1912, intenta cada día comprender cómo trabajan, aprenden y se curan las personas. Además, consideran a sus trabajadores como su principal recurso y muestran un gran compromiso e integridad para hacer lo mejor para clientes, empleados y socios.



ENTREVISTA / STEELCASE

## David Martín

Director de RRHH de **STEELCASE** en España y Portugal

CAMILLA HILLIER-FRY  
Socia de PeopleMatters.

**D**avid Martín, Director de Recursos Humanos de Steelcase en España y Portugal, profundiza en la manera que tiene la compañía de entender y gestionar el talento en la era digital.

**Describe su compañía (presencia en España etc.) y sus prioridades en la actualidad**

Steelcase es una compañía de más de 100 años de vida que siempre ha estado comprometida con la creación de los mejores espacios de trabajo para nuestros clientes. Desde nuestros comienzos, hemos basado todo nuestro conocimiento en la investigación sobre el trabajo, los trabajadores y los espacios de trabajo, y eso nos ha permitido estar a la vanguardia en nuestro campo para anticiparnos a las nuevas formas de trabajo que se van produciendo. En España, llevamos más de 70 años liderando la evolución de los espacios de trabajo, y disponemos

de un equipo de casi 450 personas de forma directa.

**¿Qué ha provocado que su compañía tome iniciativas para reforzar el talento en la era digital?**

Llevamos ya varios años anunciando la evolución de los sistemas de gestión de personas. Somos conscientes de la convivencia de varias generaciones sociales diferentes en los entornos laborales y de que la tecnología está afectando de manera disruptiva a nuestro sector. Los primeros en prepararnos para los cambios hemos sido nosotros mismos.

**¿Cómo impactan las nuevas formas de trabajo/relación entre distintos colectivos, por ejemplo, el trabajo en red, la multidisciplinariedad?**

Las nuevas formas de trabajo pueden impactar muy positivamente en los resultados de las compañías si éstas van acompañadas de una cultura,

unos procesos, unas herramientas y unos espacios apropiados. Cada organización debe establecer cuáles son sus objetivos estratégicos y a partir de ellos identificar las palancas de necesidad para activar para conseguirlos.

**¿Cómo describiría el cambio cultural que está experimentando en su compañía?**

El cambio cultural es el mismo que está experimentando la sociedad en general, la disminución de barreras al conocimiento, la información asequible, la mayor inteligencia en necesidades y soluciones, y en general un incremento del humanismo, para analizar y ofrecer la mejor respuesta a nuestros empleados y a nuestros clientes.

**¿Qué significa el talento en la era digital para su compañía? ¿En qué se diferencia del talento que gestionaba antes?**

El talento es siempre la multiplicación de los conocimientos por la actitud de las personas y sigue siendo el mismo que gestionábamos entonces. El digital no difiere de otros talentos, al final siempre suele ser un tema de actitud.

**¿Se ha redefinido el rol del líder para gestionar al Talento en la Era Digital? Por ejemplo para asegurar un estilo de liderazgo más inclusivo, colaborador, inspirador y adecuado a una estructura más plana y cultura más abierta.**

Los líderes son parte de la sociedad y como tal, los nuevos líderes son más abiertos, inclusivos, dan poder, crean equipo, no ven departamentos sino funciones y conocimientos necesarios para alcanzar soluciones rápidas.

**¿Qué hace para gestionar el talento colectivo, aparte del talento individual?**

En esto estamos todos involucrados, no sólo la dirección, que deben ser los primeros, pero también todos los

líderes de la organización, en sus áreas respectivas y en su momento determinado, manteniendo una cohesión en la organización.

**¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital?**

La imagen de la Compañía en todos los ámbitos donde aparezca debe mostrar la adaptación y la inclusión de las nuevas estrategias sociales y tecnológicas, para generar atracción entre los mejores talentos.

**¿Qué hace su compañía para detectar y desarrollar este talento?**

Incorporamos personas con esas capacidades, pero sobre todo favorecemos que se produzca esa evolución entre nosotros, facilitando el acceso a formación, habilidades y nuevas tecnologías capaces de ayudarnos a evolucionar con los tiempos. Office 365, portátiles, móviles, tablets, soluciones en la nube, etc...

Steelcase

“El talento es siempre la multiplicación de los conocimientos por la actitud de las personas”



**Las nuevas formas de trabajo pueden impactar muy positivamente en los resultados de las compañías si éstas van acompañadas de una cultura, unos procesos, unas herramientas y unos espacios apropiados •**

**¿Cómo han cambiado las estrategias de motivar las personas con talento en la era digital?**

Las personas se siguen motivando de la misma forma, autónomamente. Lo que hacemos nosotros es procurar dar todas las vías para no desmotivarlas, con nuestra burocracia, falta de visión estratégica, acceso a la salud, y bienestar..., creando en suma un ecosistema que permita que cada uno crezca como mejor le parezca.

**¿Con qué dificultades se encuentra a la hora de gestionar este tipo de talento?**

Con nosotros mismos: nuestras costumbres o hábitos antiguos, nuestra ceguera ante la realidad social que nos arrastra.

**¿Merece la pena intentar retener el talento? ¿Debemos ahora acostumbrarnos a la movilidad de talento?**

Por supuesto que merece la pena. Si no nos importase perder a los mejo-

res estaríamos abocados al fracaso. Lo de retener, es otra cosa, queremos concentrarnos en seguir ilusionando, o atrayendo a los mejores para que vean el futuro con nosotros. A las personas no habría que "retenerlas" sino ayudarlas a desarrollar su talento, así se sentirán motivadas a seguir con nosotros.

**¿Qué hacen en su compañía para reconocer y recompensar el talento en la era digital? ¿Implica cambiar los sistemas tradicionales como, por ejemplo, los objetivos individuales?**

Precisamente eso, reconocer, que no siempre es monetario y recompensar que es monetario, pero también social.

**¿Qué herramientas de gestión han cambiado o piensan actualizar? Por ejemplo, adaptar su diccionario de competencias corporativas, el sistema de evaluación del desempeño, etc.**

Estamos en plena evolución, nóminas en la nube, presencias deslocalizadas, gestión de procesos de forma electrónica, herramientas digitales, firma electrónica, códigos QR, etc...pero de forma tranquila, evolutiva, no disruptiva. ]



TALENTO PARA LA ERA DIGITAL