

Alejandro Pociña,
presidente de **Steelcase**

Somos una empresa seria y cumplimos nuestros compromisos

El presidente de Steelcase en España cree que las relaciones laborales se rigen por los mismos principios que el resto de las relaciones humanas. "Lo mismo funciona cuando hablas con tus empleados que cuando estás entre amigos o con tu familia: la confianza, la sinceridad y tratar a los demás como te gustaría que te trataran a ti", asegura Alejandro Pociña. Ingeniero industrial de formación, Pociña comenzó su andadura profesional en Telefónica. Más tarde pasó por Empresarios Agrupados y General Electric y en 1989, coincidiendo con la compra de AF Sistemas por parte de Steelcase, se incorporó a la multinacional como director de Compras y Logística y adjunto al director general, cargos que ostentó durante seis años. Tras un breve periodo de tres años en Saica y otros tres en Retevisión, Pociña volvió a Steelcase ya como director general y consejero delegado y poco más tarde fue nombrado presidente. La compañía, líder mundial en mobiliario de oficina, cuenta con 300 empleados en España y es la primera empresa de su sector en obtener el certificado que avala que sólo utiliza materias primas procedentes de bosques sostenibles.

Los casi 100 años de historia de Steelcase, multinacional norteamericana líder en mobiliario de oficina, contrastan con el espíritu innovador en la investigación y desarrollo de sus productos.

El *showroom* de sus oficinas no deja indiferente a ningún visitante. Barnices al agua, ajuste de altura en mesas y otros detalles ergonómicos y tecnológicos compiten en el interés del paseante con lo que podrían denominarse inventos en el área de oficinas: desde la "Walkstation", una mesa de trabajo que incorpora una cinta en la que caminar –desarrollada en colaboración con la Clínica Mayo para combatir el sedentarismo–, hasta una sala-sofá que crea ambientes relajados para reuniones informales inspirada en las jaimas del desierto.

Sus diseños modernos e innovadores son el producto de su colaboración con los más prestigiosos arquitectos, de Frank Lloyd Wright a Norman Foster.

A sólo dos años de convertirse en una compañía centenaria ¿cuáles son los retos en la gestión de personas con los que trabajan?

Queremos conseguir una plantilla estable y comprometida. Algo tan sencillo y complicado a la vez. Para conseguirlo, el enfoque emocional y motivacional creo que es el más importante.

Cuando le preguntas a dos personas que desempeñan el mismo trabajo a qué se dedican, una puede responder que pica piedra y otra que está construyendo una catedral. En esa diferencia de percepción radica la motivación de las personas por su trabajo.

Una de las cosas que hemos desarrollado en Steelcase ha sido asegurarnos de que en todos los pedidos en los que se trabaja en fábrica se haga constar el nombre del cliente y algún otro detalle para que todos los implicados sepan en qué están trabajando.

También hemos instalado una plataforma en la fábrica en la que, cuando se está a punto de

lanzar un producto nuevo, se presenta un pre-montaje con el nombre del cliente y el de las personas que participan en el proyecto. Todo ello para subsanar una situación que creemos que se produce a menudo: las personas que trabajan en fábrica pocas veces son conscientes del resultado global de su trabajo y nosotros lo que intentamos es ayudarles, acercarlos la importancia de lo que están haciendo. Cuando se les pide un esfuerzo especial y gracias a él conseguimos entregar un pedido a tiempo, comunicamos el éxito y las consecuencias positivas para todos.

Empleamos mucho esfuerzo en que todas las personas, incluso las más alejadas a la Dirección, sientan el resultado del negocio como propio

Empleamos mucho esfuerzo e invertimos mucha energía en ello porque creemos que es importante que todas las personas, incluso las más alejadas a los puestos de Dirección, sientan el resultado del negocio como propio.

¿Cómo gestionan la comunicación interna?

Una de las cosas que hacemos es reunir a toda la plantilla dos veces al año para transmitirles las líneas del negocio, los objetivos y resultados. A esas reuniones les llamamos "los churros" porque, al finalizar, tradicionalmente nos tomamos juntos un café con churros.

Además, mantenemos una comunicación más continuada con nuestras "comunicaciones 360", unas *newsletters* tanto en papel como digitales, en las que vamos informando a toda la plantilla de los proyectos que ganamos, los que se van poniendo en marcha y cualquier otro cambio. Todo con la idea de acercarle al máximo a la plantilla el significado último de su trabajo.

¿Cuál es la marca como empleador que quieren transmitir?

Nuestra propuesta de valor va en varias direcciones: la primera es que somos una empresa seria que cumplimos nuestros compromisos. Nos comprometemos con las personas del mismo modo que les pedimos su compromiso. Tratamos de mantener un ambiente de trabajo lo más agradable posible, aplicando lo que les decimos a nuestros clientes: "No me digas que para ti la gente es importante si les tienes sentados en sillas de madera". Nuestras condiciones de trabajo son óptimas y creo que las de fábrica son real-

mente excepcionales, con sistema de climatización incluido.

Nuestra propuesta de valor también tiene que ver con la formación. Si una persona pasa por esta compañía va a valer más cuando salga de ella que cuando entró y éste es un tema del que nos ocupamos.

También nos preocupamos por el balance de vida personal y profesional de quienes trabajan con nosotros y eso tiene que ver también con la estabilidad y con una remuneración competitiva a nivel de mercado.

Nuestra compañía es líder en su sector, y eso ayuda a crear imagen de marca, pero no tenemos productos que se anuncien por la televisión, lo que no nos impide que tratemos de que la gente se sienta orgullosa de lo que hace. Para conseguirlo instauramos ya hace algún tiempo las jornadas de puertas abiertas a las que acuden los trabajadores con sus familias, y es curioso ver cómo se compite por discutir quién es el que maneja la máquina más complicada.

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

¿Cómo se plasma la propuesta de valor en las funciones de gestión de personas de los mandos?

Hemos hecho un análisis muy detallado de todos los puestos de trabajo. Muy racional y muy transparente, lo que ayuda a crear una cultura de objetividad. Si alguien en fábrica, por ejemplo, alude a un posible trato de favor de un mando con alguno de sus trabajadores, nos remitimos a la matriz de formación, vemos los puntos que esa persona posee, vemos su evaluación y por tanto el nivel de su puesto de trabajo.

Y creo que en las relaciones laborales funcionan los mismos conceptos que en el resto de las relaciones humanas. Lo mismo funciona cuando hablas con un empleado, que cuando lo haces entre amigos o incluso en familia: el éxito tiene que ver con la confianza, con la sinceridad, con tratar a la gente como te gustaría que te trataran a ti y con cumplir los compromisos.

¿Qué importancia concede al papel del director de RR HH y cuál es su principal función?

Es de una importancia crucial. La función de Recursos Humanos es estratégica.

Las máquinas se pueden comprar, pero tener a la gente capaz de diseñar procesos, seguirlos y, sobre todo, ponerles el cariño necesario es lo más difícil de todo.

Una empresa que quiera vivir de lo que las personas dan porque les es exigible está muerta... Un empleado podría perfectamente cumplir en sus mínimos exigibles, sólo como para que no se le puedan hacer reproches..., pero con eso no se va a ningún sitio.

Hoy en día la diferencia entre ganar y perder es muy pequeña. Cuando ganas un proyecto no es por goleada y la diferencia viene dada por ese plus que te dan las personas, sólo si quieren.

Para mí, el tema de las personas es fundamental. No concibo a un director de RR HH que

no esté en el Comité de Dirección. Creo que RR HH es el principal *partner* de la Presidencia.

¿Los mandos son su correa de transmisión?

Sí. De nada sirve tener una buena política de RR HH si luego la gente que lo aplica no está a la altura.

La clave está en la confianza, en cómo perciben las personas que la empresa las trata y la

Cuando ganas un proyecto no es por goleada y la diferencia viene dada por ese plus que te dan las personas, sólo si quieren

relación viene normalmente dada por su mando directo.

¿De qué sirve que en las reuniones el presidente transmita esa confianza y compromiso, si luego las personas que gestionan el día a día no tratan con respeto, no ayudan a aprender, no se "arremangan"? Yo no entiendo a un *manager* que, aparte de exigir, no ayude y eso, cuanto más bajo es el nivel jerárquico, creo que es más difícil de transmitir.

En alta dirección está muy asumido que el "orden y mando" ya es algo del pasado, pero llevar ese modelo hasta la línea de producción es uno de los retos de esta generación. Recuerdo hace unos años, en la época de mayor dificultad para reclutar los perfiles que necesitábamos, en que convivían mandos de la vieja escuela con trabajadores más jóvenes, en que en alguna ocasión un mando subía desesperado explicando que un joven le había contestado: "Yo no he venido aquí a que me chillen"; y se había marchado para no volver.

Han trabajado junto a PeopleMatters en su *employer branding* desde hace aproximada-

mente cinco años, aunque han pasado por etapas muy diferentes...

Sí, al principio nuestro objetivo era reclutar candidatos de nuestro perfil y hoy necesitamos fidelizar, comprometer a los que estén a gusto trabajando en Steelcase. Incluso es posible que haya una persona de un determinado perfil que, por las dimensiones de nuestra compañía y sus expectativas, no es probable que se que-

de mucho tiempo con nosotros. Pues no pasa nada. Lo tratamos y si trabaja tres o cuatro años, él se va a enriquecer como profesional, va a aportar lo que la empresa necesita y ésta le va a apoyar en su siguiente paso.

Es necesario ser transparente con las personas. Y eso no se consigue diciéndolo, sino haciéndolo y lleva su tiempo.

¿Está a favor de la externalización de algunas tareas en el área de RR HH?

Sí, de las tareas puramente mecánicas, lo que no aporta valor. En Steelcase todavía no hemos externalizado la gestión de nóminas, pero posiblemente lo hagamos, aunque lo tenemos muy optimizado.

La RSC es un valor intrínseco en su idiosincrasia empresarial, desde su creación hace casi cien años. Además de dotarles de un valor diferencial de mercado ¿les apoya también en su imagen como empleador?

Por supuesto. Es uno de los temas que se desarrollaron y tenemos actividades como las jornadas en las que se llevan a cabo replantaciones forestales por parte de decenas de empleados que se desplazan a zonas afectadas.

Otro tema que estamos haciendo es ayudar a determinadas fundaciones y ONG, a las que les regalamos el mobiliario y las personas para el montaje son voluntarias. Tratamos de fomentar ese espíritu y creo que la gente responde.

¿Es la plantilla más joven la que más lo valora?

Sí, de hecho es apreciable en las fotografías que tomamos durante las jornadas de replantación. La edad media de los integrantes de la foto es más baja que la de la plantilla, que está situada en torno a los 37 años.

También se han comprometido a reducir en un 25% sus emisiones contaminantes para el 2012 ¿lo van a cumplir?

Creo que vamos a superar el compromiso. Es un tema en el que llevamos tiempo trabajando y estamos en línea.

Por último ¿qué se gestiona localmente y qué globalmente en el área de personas en una compañía norteamericana cotizada?

Lo que está protocolarizado es que ninguna política de Recursos Humanos se salte los *core values*, como tratar a la gente con respeto, cumplir los compromisos, retribuir como el mercado o por encima... además de algunos sistemas de compartición de información a nivel de SAP.

Pero, en el resto la libertad es absoluta: la selección de personas la hacemos nosotros, la contratación, definición de la política de formación, la relación con los sindicatos, la comunicación interna... ■



Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, y Alejandro Pociña, presidente de Steelcase