



**David Martín,**  
director de RR HH  
de **AF Steelcase S. A.**

Alberto Martín

almuerzos  
con talento

# Un buen entorno de trabajo mejora la productividad

*Estar a gusto en el puesto de trabajo es la clave para una buena productividad. Éste es el argumento que utiliza Steelcase para comercializar su mobiliario de oficina, pero que a la vez también aplica a la hora de gestionar sus recursos humanos. Esta multinacional americana, que en España nace a partir de la adquisición de AF Sistemas, es líder en el sector del mobiliario de oficina hecho a medida y bajo demanda. El director de RR HH de Steelcase, David Martín, fue el protagonista de los "Almuerzos con Talento" que organiza PeopleMatters. Conversamos con Martín y con Alfonso Jiménez (socio de PeopleMatters) sobre la gestión de los recursos humanos en un ambiente básicamente fabril.*

## ¿Cómo se estructura la plantilla de Steelcase?

Tenemos dos realidades muy diferenciadas. Por un lado, una parte de la plantilla es personal de oficina, básicamente comercial, pero la mayor parte se concentra en el personal de fábrica. Se trata de dos realidades muy diferenciadas que nos obligan a prestar mucha atención a todos los detalles diversos.

## Son dos mundos muy diferentes y la diversidad también hay que gestionarla como tal...

Efectivamente. A nivel fabril ponemos mucho esmero en ofrecer unas buenas condiciones de trabajo. Por ejemplo, tenemos aire acondicionado en toda la fábrica, porque nuestro mensaje es aplicable a todos los puestos de trabajo de la empresa. Es decir, cuanto mejor estás en el sitio en el que trabajas, más a gusto te encuentras y mejor desarrollarás tu labor.

## ¿La totalidad de los trabajadores de Steelcase están en la fábrica de Madrid?

La mayor parte, salvo el personal de las delegaciones comerciales de Barcelona, Asturias, Valencia, Bilbao y Andalucía. Como trabajamos con la mejor red de concesionarios, no nos hace falta tener demasiado personal distribuido geográficamente. Tenemos, simplemente, lo que llamamos un soporte de ventas.

## ¿Qué relación empresarial mantienen con estos concesionarios?

Son puramente *partners*. Son empresas privadas independientes con las que mantenemos una excelente relación comercial; además, les apoyamos con formación, algunos medios técnicos e incluso con selección de personas. Lo único que pedimos a cambio es exclusividad en lo relativo a nuestros productos.

## ¿Qué evolución ha experimentado la plantilla?

En la actualidad tenemos 384 empleados, pero la empresa llegó a tener hasta 1.000 trabajadores cuando era AF Sistemas. A partir de 1989, que es cuando la empresa se vende a Steelcase, el volumen de plantilla ya había disminuido a consecuencia de la crisis de 1974, y nos quedamos en los 600 trabajadores. En 1992 se llegó a

unos 400 trabajadores, y en las últimas crisis hemos llegado a tener hasta unos 280. Pero desde el año 1998, la tendencia se ha invertido y hemos ido creciendo progresivamente hasta los

## Queremos transmitir que nuestra compañía es una buena empresa donde trabajar

casi 400 trabajadores que somos ahora. Generalmente nos movemos de acuerdo con los ciclos del mercado. Es decir, si el mercado empieza a ralentizarse ahora, nosotros lo notaremos dentro de seis meses. ¿Por qué? Porque seis meses es lo que tarda un proyecto en definirse y venderse.

## En época de crisis, la inversión en mobiliario de oficina es la primera que se puede prescindir o aplazar...

Ahí es donde queremos incidir. La compra de mobiliario es un gasto contable, pero nosotros lo vendemos como una inversión para los trabajadores. Nuestro argumento de venta es que la calidad del entorno de trabajo influye directamente en la productividad del empleado.

## ¿En qué aspectos están trabajando en el ámbito de los RR HH?

Después de los problemas que hemos tenido en los últimos años en la contratación de personal, estamos trabajando en el *márketing* a nivel de RR HH, lo que se conoce como *employer branding* o marca de empleador. Es decir, ya no sólo aplicamos el *márketing* para vender nuestros productos, sino que también queremos transmitir que nuestra compañía es una buena empresa donde trabajar.

## En cuanto al reclutamiento, ¿con qué problemas se han encontrado?

Nuestra fábrica está situada en el centro de Madrid y, con el coste social y económico que

representa vivir en la capital, cada vez hay menos profesionales con nuestro perfil en el centro de la ciudad. El problema lo encontramos en el momento de conciliar estos dos aspectos: trabajar en una fábrica en el centro de la capital y, a la vez, mantener los costes bajos para que nuestros productos sean competitivos.

## Hacer desplazar a su trabajador al centro de Madrid representa un problema añadido...

Generalmente, el nivel de cualificación profesional que tienen nuestros trabajadores está muy demandado en Madrid. Los costes que pueden asumir otras empresas son muy diferentes a los que podemos asumir nosotros, con lo cual cada vez tenemos más dificultad para encontrar trabajadores. Esto ha provocado un rejuvenecimiento de la plantilla. Hace cinco años teníamos 48 años de antigüedad media, y este año nos hemos situado alrededor de los 37. De hecho, también es una política que estamos siguiendo porque las nuevas generaciones llegan al mercado muy bien cualificadas.



David Martín, director de RR HH de Steelcase, junto a su equipo de trabajo

peoplematters

servicio al cliente Madrid - Tel: 91 411 11 11  
www.peoplematters.com



...Creamos valor, creamos futuro... desde las personas.

## Entonces, ¿la opción es dirigirse a un *target* que priorice la calidad de vida por encima del salario?

Precisamente este aspecto es lo que vendemos: la flexibilidad, el hecho de poder estar trabajando solamente por la mañana o solamente por la tarde, el estar en el centro de Madrid... Es un valor añadido que debemos tener en cuenta y potenciar.

## ¿Con qué herramientas están potenciando su marca como empleador?

Básicamente con comunicación y estando muy presentes en los centros de formación donde están los trabajadores potenciales. Para ello, hemos editado unos trípticos con información de la empresa y que repartiremos en las escuelas profesionales para que nos conozcan los profesores y los alumnos. De alguna manera, queremos captar su atención y que sepan que, si quieren, pueden realizar las prácticas de sus estudios en una fábrica que está en el centro de Madrid.

Paralelamente, vamos a hacer una convocatoria de todos los directores de este tipo de centros para que vengan a ver la fábrica y que de alguna manera ellos vean y comprueben lo que nosotros tenemos y podemos ofrecer.

Este año también hemos participado en una feria de formación profesional que organizó la Comunidad de Madrid. Fue un gran éxito y conseguimos currículos de muchas personas a las que les puede interesar trabajar con nosotros, pero que no nos conocían como empresa. Es esto lo que necesitamos, salir a la luz y que la gente nos conozca como empleador.

**Alfonso Jiménez (A. J.), socio de PeopleMatters:** En estas ferias hay que llamar la atención, que la gente identifique los valores que ofrecemos y que realmente quiera venir a trabajar contigo.

## El perfil que se capta en este tipo de certámenes es el del trabajador *júnior*. ¿Es el tipo de operario que están incorporando en los últimos años?

También incorporamos personas que han terminado un ciclo laboral. Es decir, trabajadores de 40

## Steelcase trabajan bajo demanda, ¿cómo están resolviendo este aspecto?

Creo que lo bueno que tenemos es que la plantilla sabe perfectamente en qué mercado trabajamos y es muy consciente de que los picos de producción son muy elevados.

## ¿La solución pasa por trabajar con una bolsa de horas?

Efectivamente. El convenio nos permite flexibilizar la jornada, es decir, trabajar menos durante una época del año y trabajar dos horas más al día en otros momentos. Estamos intentando llegar a un acuerdo para flexibilizarlo todavía más. Además, se trabaja mucho a nivel de plantilla, ya que tenemos un nivel superior al que necesitaríamos, pero somos conscientes de que es necesario tenerlo para cubrir esas puntas de trabajo. En caso contrario tendríamos que hacer horas extras por encima de lo permitido.

## ¿Subcontratan personal en las épocas con puntas de trabajo?

Cada vez estamos trabajando más con personal subcontratado, pero el conocimiento de producto lo conservamos internamente porque queremos conservar a los expertos en la compañía.

## Al ser un entorno fabril, la prevención de riesgos es muy importante...

Cumplimos toda la normativa, incluso aquella a la que no estamos obligados. Es decir, disponemos de todas las ISO, las 14000, las 9000, la Ecodiseño... En la actualidad sólo somos tres empresas –dos en Barcelona y la nuestra– las que estamos certificadas en Ecodiseño. Estamos muy enfocados a mantener toda esta formación al día y para ello necesitamos que nuestra gente esté

## Incorporamos a trabajadores *júnior* y a otros que son expertos en una determinada función

o 45 años que son expertos en una determinada función y que están en el mercado, porque una fábrica ha cerrado las puertas. Este profesional conocedor del oficio nos viene muy bien.

## ¿Tienen retribución variable para una parte de la plantilla?

Sí, hemos aplicado la retribución variable a toda la plantilla. Una de las cosas que nos están funcionando muy bien es personalizar de alguna forma la retribución, y lo hacemos de una manera que nos permita asegurar la flexibilidad y la competitividad. Para nosotros flexibilidad es productividad, y lo que hacemos es pagar más por sacar más trabajo. A partir de esta productividad, toda la plantilla de fábrica tiene una prima que está directamente relacionada con la productividad. De esta forma el trabajador puede conseguir unos 300 euros mensuales extra.

**A. J.:** Nos encontramos en un entorno en el que estamos compitiendo con el mundo entero, porque puede llegar un momento en que cualquier fábrica se puede trasladar a otros países.

## ¿Cree que ésta es la tendencia lógica?

Es la tendencia que están siguiendo muchas empresas, pero nuestro público no es el cliente de mobiliario ya hecho. Nuestro valor añadido está en proporcionar lo que el cliente quiere, en hacerle un traje a medida.

## En el entorno fabril la flexibilidad es uno de los caballos de batalla. Teniendo en cuenta que en

muy puesta en las últimas novedades de medio ambiente, calidad, nuevas tendencias, nuevos materiales...

## ¿Qué tipo de formación imparten?

Al principio la empresa ofrecía mucha formación a los trabajadores, pero esto creó una espiral de pasividad, puesto que el trabajador esperaba a que la empresa le dijera los cursos que iba a hacer. Ahora estamos en un momento en el que el trabajador es quien está demandando, de nuevo, la realización de cursos. Por ello nos encontramos en una fase de devolver ese poder al empleado para que nos pida lo que quiere.

## Además, en temas de formación, el empleado es cada vez más exigente...

Nos centramos en el personal clave, en los mejores, como herramienta de retención del talento. Para ello los tenemos identificados, realizamos un seguimiento para conocer sus necesidades y su evolución. En definitiva, les hacemos un traje a medida. Por otro lado, para el resto de la plantilla diseñamos unos planes de formación lo suficientemente abiertos para que los trabajadores puedan hacer lo que llamamos *pick and choose*. Es decir, que escojan los cursos que más les apetezcan realizar. Con esta estrategia queremos tener menos personas insatisfechas.

## ¿Realizan algún tipo de encuesta de clima?

La hacemos cada dos años a nivel mundial, con las mismas preguntas para todos los trabajado-

# el almuerzo



Maria Torrijos y Alfonso Jimenez, de PeopleMatters, junto a David Martín

res. Básicamente son cuestiones de liderazgo, de conocimiento de la estrategia de la empresa y preguntas de trato y de comunicación con las personas.

## ¿Y cuáles son las áreas a mejorar?

La comunicación y la formación son las áreas que interesan más a los trabajadores. En la actualidad, sólo necesitas conectarte a Internet para tener al alcance todo tipo de información en tiempo real, pero en la empresa no existe la posibilidad de poder conectarte para conocer todo lo que pasa en la organización. Cada vez más, las personas que tienen un libre acceso de información fuera de la compañía también lo buscan dentro. Por ello, estamos trabajando en la creación de unos boletines periódicos para ofrecer todo tipo de información de la compañía al trabajador.

## Una tendencia, cada vez más mayoritaria, consiste en atribuir a los mandos intermedios responsabilidades de RR HH. ¿Lo están poniendo en práctica?

Nuestra estructura no nos permite tener un experto de RR HH para comercial, otro para fábrica... Siempre hemos pretendido que el experto de RR HH sea cada uno de los directores, lo cual no siempre es fácil porque no todos tienen la misma habilidad para gestionar equipos. Nuestro objetivo es que la figura del director de RR HH no sea el que más sabe de cómo tratar a sus personas. Por ello, damos a los directores una serie de pautas y herramientas para que sean ellos los encargados de gestionar a su gente.

## La gestión de RR HH de Steelcase en España ¿goza de independencia o tienen unos procesos muy estandarizados para todo el mundo?

Tenemos la suerte de que aunque somos una filial en una multinacional, estamos posicionados como empresa. Aunque representamos entre el 2 y 3% del total de la facturación del grupo a nivel mundial, somos la filial que mayores beneficios tiene, la más rentable de todo el grupo. Esto nos ha otorgado buena fama como gestores, por lo que se respeta nuestra forma de organización y gestión.

En cambio, a nivel europeo el grupo está organizado mucho más horizontal. Aquí se respeta completamente nuestra política de gestión, y aunque nos adaptamos a las directrices generales que marca el grupo, nosotros tenemos la última palabra y las aplicamos de la forma que estimamos más oportuna.

Nuestra voluntad es ser Steelcase, no queremos ser AF Sistemas España, por ello seguimos la política americana, pero la adaptamos a nuestra realidad ■

[monicagalvez@custommedia.es](mailto:monicagalvez@custommedia.es)