

FEBRERO
2023

CASOS DE ÉXITO

Premios Grupo IMm



GRUPO IMm
Instituto y Observatorio de
Gestión del Cambio en Positivo



Proyecto ganador de la 8ª Edición de Premios IMm

NOMBRE DEL PROYECTO: MADRID PLAZA

EMPRESA:

STEELCASE

CATEGORÍA:

GRAN EMPRESA





¿EN QUÉ CONSISTE EL PROYECTO?

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.

Hemos transformado la cultura mediante el espacio de trabajo en Madrid para incrementar el bienestar de los trabajadores, aumentar la cooperación en la organización, ser más ágil y adaptarse mejor a las necesidades de los clientes.

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 se implique 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 las 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 internas, se basó en el proceso de Design Thinking para utilizar una metodología centrada en el usuario que guió al equipo durante todo el proyecto. El primer paso fue identificar los 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 la metodología 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 fomentase el bienestar de los mismos.



¿QUÉ PROBLEMA QUERÍAS RESOLVER?

Vivimos en un entorno VUCA, donde los clientes elevan su nivel de exigencia al disponer de mayor oferta, ante los retos demográficos que exigen incrementar la atracción y disminuir la rotación. Para sobrevivir, es fundamental que toda la organización sea consciente de que la experiencia del cliente es crítica y eso pasa por el bienestar, la cooperación y la ilusión de dar lo mejor de nosotros.

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.

El equipo directivo fue consciente de la gran incertidumbre a la que se enfrentan las organizaciones para hacer frente a los retos actuales, por lo que decidieron crear una mejor experiencia para sus trabajadores que les ayudara a promover un cambio cultural.

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**, para lo que se creó el proyecto Madrid Plaza.



¿QUÉ RESULTADO OBTUVISTE?



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 metodologías basadas en Agile para ejecutar proyectos o 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 “redescubriendo” compañeros con los que llevaban trabajando años en el mismo edificio.

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 agilidad.

En definitiva, todo esto se transforma en una mejor experiencia de cliente. Y los números lo corroboran. La cantidad de clientes que visita nuestro nuevo espacio de trabajo 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 culturales, de salud y deportivas. Mencionar un grupo de runners que ha corrido la Maratón de Madrid este año, un campeonato de pádel interno donde se han inscrito 24 parejas, Jornadas de desayunos saludables para aprender a comer mejor, un grupo de ciclismo que realiza rutas populares por la Comunidad de Madrid, otro de yoga con casi 30 inscritos, y muchos otros. Aparte 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.





¿CUÁLES FUERON LAS 3 RESISTENCIAS Y 3 BARRERAS PRINCIPALES?

La resistencia principal que se produce en todo proceso de cambio es el miedo a lo desconocido. En nuestro caso, teníamos mucha información proveniente del Grupo que nos daba seguridad en que las medidas que íbamos a tomar funcionaban.

A continuación, mencionaríamos la resistencia a cambiar lo que funciona, o ha funcionado durante muchos años. Para, ello es esencial estar convencido de que no hacer nada es la peor solución y negar la evolución supone involucionar.

En último lugar, mencionaríamos la resistencia a la tecnología. Muchas personas han tenido que reaprender a vivir con unos requerimientos tecnológicos, que permiten mayor movilidad pero son más intrusivos en nuestras vidas privadas o requieren de conocimientos avanzados para su manejo.



¿CÓMO LO RESOLVISTEIS? ACCIONES REALIZADAS

GESTIÓN DEL CAMBIO

Durante el proyecto era clave que todos los trabajadores de la organización comprendieran el objetivo y se sintieran involucrados, 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.



¿DOS LECCIONES APRENDIDAS?

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, aparte 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 (incluido el Presidente) 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.

¿QUÉ METODOLOGÍA UTILIZASTEIS?

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 **un primer prototipo** del espacio que ya planteaba un cambio incremental. Sin embargo, no eran suficientes 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.

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.