Case studies

VodafoneZiggo

Leer 7 minutos

Cuando Vodafone, una compañía de telecomunicaciones global, fusionó en 2016 su negocio holandés con Ziggo, el proveedor de cable más grande del país, el mayor desafío al que se enfrentaron los líderes de la compañía fue interno: unir dos culturas completamente diferentes. Todos los trabajadores de Vodafone, incluidos sus líderes, se volvieron altamente móviles y se les brindó la libertad de trabajar donde quisieran, mientras que Ziggo, más tradicional, siguió dependiendo de los puestos de trabajo asignados en el espacio abierto y los despachos privados para sus ejecutivos.

Una fusión puede llegar a ser muy perjudicial cuando se trata de dos culturas tan distintas. Muchas fracasan porque se desarrolla una dinámica del «nosotros contra ellos», creando tensiones que socavan las sinergias que se suponía que la fusión lograría. Desde el primer momento, los líderes de VodafoneZiggo quisieron minimizar esa amenaza. En lugar de centrarse únicamente en la racionalización del lugar como una rutina necesaria para alcanzar economías de escala, Jeroen Hoencamp, director ejecutivo de VodafoneZiggo, comprendió la gran importancia de crear una nueva oficina central. Su idea fue aprovechar el poder del espacio para fusionar con éxito a ambas compañías en una nueva y dinámica cultura compartida.

Lo que inspira el diseño de las nuevas instalaciones es una dinámica urbana de individualidad e interdependencia.

El primer paso fue la realización de una evaluación de la cultura que revelaría un nuevo diseño del espacio de trabajo centrado en las necesidades de las personas. «Pasamos mucho tiempo construyendo una nueva estrategia, misión y propósito para esta nueva compañía, utilizando los activos de ambas empresas para crear una historia conjunta. ¿Cómo trabajamos? ¿Cómo cooperamos? ¿Cómo gestionamos las cosas juntos? Sabíamos que todo lo que hiciéramos a partir de la fusión tendría que ajustarse a nuestro objetivo de ser una única empresa», afirma Roel Polemans, jefe de proyecto de VodafoneZiggo.

Un año después, más de 1.500 trabajadores de VodafoneZiggo se trasladaron a los 16.000 m2 que comprendían tres edificios del centro de Utrecht totalmente renovados. Al igual que la anterior oficina de Vodafone, este es un entorno laboral compartido de acceso libre. Al mismo tiempo, esta cultura combinada ha reafirmado la importancia del espacio de trabajo físico; una nueva política establece el trabajo físico como la norma. «Quisimos crear un espacio de oficina donde la mayor parte del tiempo se pudiese estar realmente presente porque es más interesante, productivo y agradable», explica Polemans.«Somos como nuestra propia sociedad».

Y, de hecho, lo que inspira el diseño de las nuevas instalaciones es una dinámica urbana de individualidad e interdependencia, apunta Tim Merkenhof, asesor de espacio de trabajo y diseñador arquitectónico del concesionario de Steelcase. Como en cualquier ciudad, las distintas zonas satisfacen las necesidades claramente diferenciadas de los trabajadores en toda la planta. Grandes áreas centrales, como una escalera abierta y centros sociales, se conforman como lugares llenos de vida para reuniones improvisadas e interacciones informales. Alrededor de los centros de actividad hay zonas que incluyen servicios como taquillas y grandes salas de reunión, y funcionan como sistemas de transporte para guiar a las personas a través de todo el edificio. Algo más alejados se encuentran los vecindarios, lugares más tranquilos para el trabajo individual y colaborativo que cuentan con «calles» especialmente diseñadas para los equipos Agile.

«Quisimos llevar la vida de la oficina a otro nivel e incorporar el concepto de nuestra nueva compañía, que se basa en «Disfrutar y progresar con cada conexión», apunta Poelmans, añadiendo al instante que ese objetivo va más allá de la estética y de las zonas de juego. «Para la mayoría de las personas, lo más importante en el trabajo es poder sentirse a gusto, encontrar un lugar apropiado para trabajar, reunirse con sus compañeros, una sala de reuniones, sitios para dejar sus cosas o para almorzar. Si se cubre bien todo lo básico, las personas podrán disfrutar de su trabajo».