

## **Vodafone: Hallo Amsterdam**

### **Orquestando la transición hacia una cultura de empresa y un entorno de trabajo nuevos**

Las empresas de todo el mundo están luchando para adaptarse a un modelo de negocio más global, móvil y colaborativo. Sin embargo, pocas compañías están aprovechando estos cambios como Vodafone, el grupo líder mundial en telecomunicaciones móviles internacionales. Un factor crítico es cómo utilizan el espacio de forma creativa para fomentar una nueva cultura de trabajo.

A la hora de planificar el cambio de su sede corporativa de los Países Bajos a Ámsterdam, los directivos de Vodafone tenían claro que querían que el espacio de trabajo fuese un ejemplo de trabajo móvil, sacase partido al espacio para llevar a cabo un trabajo colaborativo de tipo intelectual, atrajese y retuviese a los trabajadores con más talento y mostrase la marca y cultura de la empresa.

Vodafone se asoció con ARC «Applied Research and Consulting», la consultoría internacional para espacios de trabajo de Steelcase, para que les ayudase a realizar esta importante transición en su cultura de trabajo y a adoptar estrategias alternativas (AWS, del inglés «alternative work strategies»). Estos cambios se implementarían en unas nuevas oficinas en QPort, un sitio en fase beta en el que podrían refinar sus estrategias de espacio de trabajo con el fin de prepararse para la construcción de sus oficinas definitivas en Ode, que se encuentra en otra zona de Ámsterdam.

Las AWS gestionan la movilidad, las tecnologías inalámbricas y el trabajo intelectual de formas que aprovechan al máximo la superficie disponible y ayudan a los trabajadores a ser más efectivos. Sin embargo, estos nuevos enfoques generan cambios importantes en la empresa y dan lugar a una pregunta de vital importancia: ¿cuántos cambios puede y está dispuesta a realizar la organización?

**“Tenemos que dar un gran paso adelante en nuestro espacio de trabajo para romper con los conceptos de oficinas tradicionales y crear algo nuevo, innovador e incluso herético,”**

---

**JENS SCHULTE BOCKUM** | director ejecutivo de Vodafone NL

“Muchas empresas no están preparadas para redefinir o transformar la esencia de su organización. Pero para aquellas organizaciones que realmente quieran realizar cambios de esta magnitud, existen cuatro requisitos previos,” indica John Hughes, director de ARC y miembro del proyecto con Vodafone. Estos requisitos previos son:

- Los líderes deben participar de forma activa en el proceso.
- Deben participar personas de todos los niveles.

- Antes de implementar una solución, esta debe haberse validado.
- La transición debe gestionarse de forma eficaz.

Durante el trabajo con los directivos y los trabajadores de Vodafone, el equipo de ARC utilizó una serie de herramientas propias de diagnóstico y compromiso del usuario para medir el deseo y la capacidad de la empresa para implementar los cambios en los procesos, las tecnologías, los recursos humanos y el espacio de trabajo. Una parte clave del proceso de planificación fue la recopilación de las opiniones de los empleados mediante una serie de entrevistas, encuestas y talleres dirigidos por ARC. “La participación de los trabajadores de toda la organización nos permitió verificar la validez de lo que proponíamos,” indica Paul Smits, director de recursos humanos, propiedad y seguridad de Vodafone NL, que fue la persona encargada de dirigir el proyecto. “Y lo que es más importante, una vez que determinamos nuestra estrategia de diseño y los planes de transición, nos ayudó a generar la confianza necesaria para realizar cambios importantes en toda la compañía.”

ARC también estudió de forma detallada la cultura (o “personalidad”) de la empresa desde el punto de vista de diversas partes interesadas de la organización, con el fin de definir su cultura preferida y de identificar divergencias entre los puntos de vista de los directivos y de los trabajadores. Tanto la directiva como los trabajadores de Vodafone deseaban que se hiciera más hincapié en la innovación, valoraban más la efectividad que la eficiencia, querían fomentar el trabajo en equipo y valoraban menos las culturas impulsadas por el mercado. En lo que respecta al entorno de trabajo, esto se tradujo en un espacio capaz de:

- Fomentar la comunicación y la colaboración.
- Vivir la marca mediante la exposición de los productos de Vodafone y el trabajo móvil.
- Crear una atmósfera de vecindad.
- Ofrecer espacios sociales donde interactuar.
- Proporcionar más color y luz.
- Fomentar un estilo de vida saludable.
- Crear un efecto “wow”

Mediante los *insights* obtenidos gracias a las herramientas y los procesos de ARC, a los estándares de espacio globales de Vodafone, así como a las enseñanzas obtenidas a través de la empresa de gestión inmobiliaria global, el equipo creó una nueva estrategia y un nuevo espacio de trabajo sorprendente.

“Cambiar un espacio de trabajo y probar nuevas formas de trabajar es todo un viaje, y no solo un destino,” indica Billy Davidson, director de propiedad de Vodafone Group. “Nuestras empresas operativas aprenden las unas de las otras. Lo que funciona a la perfección en Ámsterdam podría ser distinto de lo que funciona a la perfección en Alemania o en la República Checa, por poner un ejemplo. Recopilamos todo lo que aprendemos de todas nuestras propiedades y lo utilizamos a la hora de desarrollar cada proyecto. De este modo, todos salen beneficiados.”

“Nuestro nuevo espacio es tanto una oficina de trabajo como unas instalaciones de prueba para las oficinas permanentes que inauguraremos en Ámsterdam dentro de dos años,” dice Smits.

Partiendo de la base de que gestionar de forma eficaz la transición es fundamental para transformar una organización, el plan de transición de Vodafone fue un arduo trabajo, que incluía un amplio abanico de tácticas:

- [www.IamGoingToAmsterdam.com](http://www.IamGoingToAmsterdam.com), que es una página web para empleados en la que se publican noticias regularmente sobre el traslado a Ámsterdam.
- Una visita a la ciudad para todos los trabajadores
- Ayuda para el traslado.
- Un espacio de trabajo temporal, abierto 8 meses antes del traslado para todos los trabajadores con la finalidad de que estos se familiaricen con los conceptos del trabajo móvil.
- Una apertura preliminar un mes antes de la apertura oficial.
- Un evento de inauguración para todos los trabajadores y sus familiares.
- Sesiones de los trabajadores con los directivos para que se puedan conocer los unos a los otros.
- Formación tecnológica sobre videoconferencias, paneles inteligentes, dispositivos de planificación electrónica y nuevos programas informáticos.
- Herramientas de orientación, como guías por el edificio, un folleto sobre Ámsterdam para empleados y una intranet con información descargable sobre diversos temas relacionados con la empresa y el espacio de trabajo.

Una importante campaña de marketing de la empresa coincidió con el programa de transición de trabajo y ayudó a ejecutarlo. “Hallo Amsterdam” (Hola, Ámsterdam) promocionó la presencia de Vodafone en la ciudad diciendo “hola” a varios iconos de Ámsterdam, como el Vondelpark, la casa de Anne Frank, el Paradiso, la Leidseplein, etc., así como a diversos individuos: “Hallo innkeeper” (Hola, casero) “Hallo top talent” (Hola, talento), etc. La campaña ayudó a establecer la presencia de Vodafone en la capital del país, atrajo a nuevos talentos a Vodafone, aumentó la moral del personal interno y dio mucho de qué hablar en Ámsterdam.

El proceso de transición de Vodafone permitió preparar a los trabajadores para el enfoque de QPort, que era muy diferente: no había espacios de trabajo asignados, el diseño era abierto y colaborativo y todos los trabajadores, desde directivos hasta los nuevos empleados, trabajaban desde los mismos espacios de trabajo.

“Lo que más me sorprendió fue que trabajar aquí resultaba fácil desde el primer día. Uno se sentía a gusto, casi como si llevase trabajando aquí toda la vida, mucho antes de lo que esperaba,” afirma Bockum, CEO, que opera desde el mismo tipo de espacio que el resto de empleados.

“Las personas están más cerca las unas de las otras, por lo que es más fácil hablar sobre cualquier problema. Las personas se comunican de manera informal más que en los entornos anteriores y creo que eso mejora la productividad. La información clave se transmite entre las personas más fácilmente y estas tienen la sensación de que están metidas en el meollo de la situación en lugar de estar luchando por saber qué es lo que está pasando en su empresa.”

QPort satisface los aspectos que son más importantes para los trabajadores, como un espacio más abierto e interactivo o espacios de trabajo coloridos y bien iluminados, y un espacio que, en general, lo deje a uno “con la boca abierta.” Y, sin embargo, el entorno de trabajo de QPort, con una densidad media de aproximadamente 13 metros cuadrados por persona, reduce la superficie utilizada por Vodafone NL de forma significativa.

Las nuevas oficinas han dado mucho de qué hablar tanto entre los miembros de la comunidad empresarial local como en el sector de instalaciones internacional. Jones Lang LaSalle concedió su galardón Winning Workplace Award de 2011 a las oficinas de QPort , identificándolas como un entorno de trabajo «progresista e innovador».

La consideración que se tiene a las oficinas desde fuera confirma los hechos, pero QPort tiene un papel interno más importante, que es el de servir de espacio de pruebas para que la empresa pueda preparar el traslado a su hogar definitivo. «Estamos observando los nuevos comportamientos en QPort y fomentando los cambios en nuestra cultura. Escuchamos a los trabajadores y recopilamos las ideas que nos ofrecen para mejorar cuidadosamente nuestras nuevas oficinas en Ode», afirma Smits.

“Lo aprendido en QPort junto con lo aprendido del resto de propiedades internacionales de Vodafone servirá para conformar el espacio de Ode cuando llevemos a cabo el traslado. Pero nos estamos dando cuenta de que la filosofía y los principios subyacentes son muy sólidos. Los cambios serán mínimos.”

**“Todo se reduce al momento en el que las personas se instalen en la nueva oficina. En uno o dos días sabremos cuál es el resultado. Hemos creado un plan bien pensado y de gran calidad, así como un buen proceso de gestión de cambios.”**

---

**JEROEN HOENCAMP** | director de la unidad de negocio de la empresa, Vodafone NL

**“El hacer partícipes a empleados de toda la organización nos ayudó a generar la confianza necesaria para realizar cambios importantes en toda la compañía.”**

---

**PAUL SMITS** | Director of Property, HR & Security, Vodafone NL

## **SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN Y CONSULTORÍA APLICADAS (ARC)**

Entrevistas a directivos

Talleres para directivos y trabajadores

Encuestas electrónicas

Análisis de cultura

Intención del diseño y desarrollo de la estrategia

Borradores de solución de diseño y oficina piloto

Herramientas de evaluación

Gestión de cambios: taller de medición, orientación y asesoramiento

## **PRODUCTOS**

Actuno de Steelcase, sillería Westside y Think

**Mesas FrameOne y Tenaro, sistema de reserva electrónico y pizarras interactivas**

**PolyVision® Walk-and-Talk.**

## **PULSAR PARA HABLAR: VODAFONE REDEFINE EL CENTRO DE ASISTENCIA TELEFÓNICA**

Vodafone ha creado recientemente otro espacio de trabajo de gran inspiración. En esta ocasión se trata de la operación de su centro de asistencia telefónica en Stoke-on-Trent, en el Reino Unido. Reúne en un mismo lugar las operaciones de tres centros de asistencia telefónica que anteriormente eran independientes y utiliza aproximadamente un 10% menos de superficie.

Pero aún más notables son las marcadas diferencias que hay entre estas instalaciones y las de los centros de asistencia telefónica convencionales. Mientras que la mayoría de los centros de contacto de este tipo se construyen haciendo especial hincapié en la disminución del espacio, Vodafone ha creado un centro que hace un uso eficaz del mismo y que refleja su marca, facilita la colaboración entre los equipos y puede adaptarse fácilmente a las futuras necesidades del negocio: un espacio de trabajo dinámico y estimulante que ayuda a los empleados a trabajar mejor y que a cambio ofrece un mejor servicio a los clientes.

El departamento de Investigación y consultoría aplicadas (ARC) de Steelcase trabajó con el equipo de Vodafone observando los procesos de trabajo de las personas recogiendo datos y sintetizando sus descubrimientos para conformar la estrategia de espacio de trabajo. "Celebramos varios talleres con nuestros asesores en Stoke donde les pedimos que hablaran, dibujasen e incluso construyesen modelos físicos de su espacio de trabajo ideal. El entorno de trabajo final está compuesto en gran medida por sus opiniones e ideas: estas se reflejan en el estilo y distribución de los escritorios, en la sala de descanso a modo de santuario o en los portales coloreados por los que los empleados pasan a diario al entrar al edificio," afirma Zoe Humphries, miembro del equipo de ARC.

Actualmente 900 personas utilizan el edificio, capaz de alojar hasta 1200 personas, que incluye:

- Espacios de trabajo abierto que se pueden reconfigurar fácilmente.

- Puestos de trabajo, oficinas y salas de formación con plantas de acceso elevado.
- Sillería ergonómica que se adapta a usuarios de cualquier tamaño y forma.
- Acústica controlada mediante un revestimiento metálico perforado en el tejado, balaustradas acústicas para los balcones y biombo en los puestos de trabajo.
- Dos tipos de espacios de escape.
- Una variedad de espacios para reuniones de todos los tamaños.
- Áreas comunes de cocina y un restaurante.
- Una densidad media de poco más de 8 metros cuadrados por persona, con una densidad de alrededor de 6 metros cuadrados en la primera planta que cuenta con el centro de asistencia telefónica.