



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado

Maestría en Recursos Humanos

Tesis de Maestría en Recursos Humanos

“Relocalización de empresas: efectos sobre la cultura organizacional y su potencial como agente de cambio”

Nombre: Mariano De Lunardo

DNI: 29733206

Director de Tesis: Luis Karpf

Lugar: Buenos Aires, Argentina

Fecha: Junio de 2014

CONTENIDO

Contenido	1
Agradecimientos.....	3
Tema	4
Título.....	4
Problema de Investigación	4
Preguntas de investigación derivadas	4
Objetivos	5
Objetivos generales:.....	5
Objetivos específicos:.....	5
Introducción	6
Aporte.....	7
Estado del arte.....	7
Marco teórico	9
La cultura	9
Etimología del término.....	9
Relativismo cultural.....	9
Definición de cultura	10
Conceptos relacionados con la cultura	10
La cultura organizacional.....	11
Definición	11
Niveles de la cultura organizacional.....	12
Elementos básicos de la cultura organizacional.....	13
Los símbolos en la cultura organizacional.....	15
Psicología Ambiental	17
Influencia de la arquitectura sobre el comportamiento de los individuos	17
El orden social del espacio	17
Cambio en la cultura organizacional	18
Metodología	20
Tipo de Investigación.....	20
Enfoque de la Investigación	20
Diseño de la Investigación.....	20

Técnica de Recolección de la Información	20
Desarrollo	22
Casos.....	22
Productos Stani	22
Laboratorios Phoenix.....	27
PepsiCo Alimentos Argentina	31
Unilever Argentina	36
Praxair.....	40
Análisis.....	46
Cambio organizacional	46
Cultura organizacional y Cambio.....	48
Conclusiones.....	54
Bibliografía.....	59
Cronograma	61
Anexo.....	62
Cuestionario Guía	62
Entrevistas	64
Héctor Roca	64
Gustavo Orsetti	68
Juan Pablo Zampini.....	73
Susana Ramirez	79
Andrea Plastino	83
Artículos y otras fuentes.....	86
Nuevas oficinas corporativas Unilever Cono Sur	86

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Lorena por su amor, paciencia, apoyo y colaboración durante todos los años de estudio y en particular durante los meses en los que trabajé en este proyecto.

También agradezco a mis padres, mi hermano, Tom, mis tías y toda mi familia por estar a mi lado, la ayuda constante, apoyarme en cada paso y darme ánimo en todas las etapas de mi vida.

Un agradecimiento muy especial a Luis por sus conocimientos, sus consejos y comentarios como director de esta tesis.

Y finalmente a todos los que colaboraron con esta tesis con sus conocimientos, aportes, correcciones y consejos, y en especial a Andrea, Gustavo, Héctor, Juan Pablo y Susana por la colaboración y tiempo dedicado durante las entrevistas.

TEMA

Relocalización de empresas y cultura organizacional.

TÍTULO

“Relocalización de empresas: efectos sobre la cultura organizacional y su potencial como agente de cambio”

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los efectos de un proceso de relocalización sobre la cultura organizacional en empresas medianas y grandes de la zona norte del gran Buenos Aires?

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN DERIVADAS

¿Las empresas consideran la dimensión cultural de la organización al plantear una relocalización?

¿Es posible trasladar una empresa a un nuevo sitio sin modificar la cultura de la organización?

¿Un cambio profundo en lo externo de la organización genera cambios en lo interno?

¿Qué efectos tiene el traslado en las personas que trabajan en la organización?

¿Se realiza una medición y comparación de las situaciones previas y posteriores al traslado?

¿Qué medidas toman las empresas antes y después una relocalización?

¿Es posible emplear un proceso de relocalización para favorecer y direccionar un cambio cultural?

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES:

Identificar los efectos de la relocalización en la cultura organizacional de empresas medianas y grandes del área GBA Norte.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar las acciones tomadas por la empresa de manera previa y posterior al traslado de la organización.
- Describir los efectos sobre la cultura organizacional de un proceso de relocalización.
- Explorar los efectos sobre los hábitos de los trabajadores de empresas trasladadas.
- Identificar los patrones en común en los cambios detectados en las organizaciones
- Determinar las posibilidades de direccionamiento del cambio cultural a través del proceso de reubicación de una empresa

INTRODUCCIÓN

“Modelamos nuestros edificios, para que luego nuestros edificios nos modelen a nosotros”

*Winston Leonard Spencer Churchill
Londres, 28 de Octubre de 1943*

Durante la noche del 10 de Mayo de 1941, la fuerza aérea alemana realizó unos de los peores ataques aéreos de la guerra contra la ciudad de Londres. 570 bombarderos han arrojado 700 toneladas de bombas explosivas y 2.393 recipientes repletos de artefactos incendiarios que han ocasionado más de 2.000 incendios. A pesar de que las pérdidas sufridas por la Luftwaffe fueron altas gracias a la utilización de estaciones de radar para coordinar a los cazas británicos, el daño causado fue enorme más de 3.000 personas muertas o heridas.

Nueve de los 2.000 incendios requirieron del uso de 100 bombas de agua para controlarlos, pero el sistema de cañerías de Londres no era suficiente, en parte por los propios destrozos generados por las bombas. Como resultado de ello, los incendios han consumido buena parte de Londres, incluidos algunos de sus edificios más emblemáticos, entre otros la Cámara de los Comunes, el tejado del Palacio de Westminster, varias alas del Museo Británico y la parte más alta de la Torre Victoria.

Frente a este escenario el por entonces Primer ministro del Reino Unido, Winston Churchill, debió determinar si la Cámara de los Comunes sería reconstruida, y en caso de hacerlo donde y como lo harían. Sobre este tema Churchill dará un discurso frente a La Cámara de los Comunes, que por ese entonces deliberaba provisoriamente en la Cámara de los Loes.

“Modelamos nuestros edificios, para que luego nuestros edificios nos modelen a nosotros. Habiendo prestado servicios en la Cámara por más de 40 años, y habiendo disfrutado del placer y ventajas que este brindaba, Yo, naturalmente, pretendo que sea restaurado en todo lo esencial a su antigua forma, conveniencia y dignidad.”

“Darle a cada miembro un escritorio para sentarse y mesa para golpear sería poco razonable porque la Cámara estaría vacía la mayor parte del tiempo; mientras que en votaciones críticas, estaría colmada más allá de su capacidad, desbordada con miembros en las naves laterales y pasillos dando una sensación de aglomeración y urgencia.”

Finalmente, la Cámara de los Comunes fue reconstruida en 1950 devolviéndole su antigua forma, manteniendo la misma cantidad de asientos, insuficientes para todos sus miembros. Las características de los lugares condicionan y modelan la forma en la que el hombre desarrolla todas sus actividades, y por lo tanto determinan en parte su comportamiento individual y colectivo influyendo de manera directa en la cultura de los grupos humanos que los habitan.

Si tomamos como base de análisis para la cultura organizacional el modelo que plantea Edgar Schein en su libro “Cultura Organizacional y Liderazgo” podemos decir que la misma se presenta en tres niveles: los artefactos culturales, los valores y los supuestos básicos subyacentes. El primer nivel incluye todo fenómeno que la persona percibe con sus sentidos, esto incluye todos los productos del grupo, como la distribución física, el entorno, el lenguaje, la tecnología y la ubicación geográfica. Si bien estos fenómenos son fáciles de observar, es muy difícil descifrarlos. Los símbolos son ambiguos y su interpretación será una proyección de los sentimientos y contexto del observador.

El nivel de los artefactos es el más visible y por ende es el que brinda la posibilidad de manipulación externa directa. Si bien todos los cambios tienen un efecto en la organización, los cambios a nivel de los artefactos tienen un impacto no tan profundo como el resto. La pregunta que surge entonces es que efectos provoca en una organización un cambio radical a nivel de los artefactos como lo es la relocalización de la organización. Y dentro de esta línea de razonamiento, qué posibilidades hay de emplear este proceso como una ocasión para lograr un cambio cultural a nivel profundo, a nivel de los supuestos básicos subyacentes.

La elección del tema de tesis busca reflejar un proceso actual donde las grandes empresas, forzadas por el proceso continuo de urbanización y de concentración en las grandes urbes, buscan nuevos espacios donde poder desarrollar su actividad. La necesidad de crecimiento físico, la promoción económica para el desarrollo de áreas industriales, reducción de costos por los recursos compartidos en los parques industriales y la búsqueda de mejores condiciones de calidad de vida para los trabajadores son algunos de los factores que motivaron a muchas empresas han relocalizado sus plantas productivas en diferentes áreas industriales del conurbano bonaerense.

APOORTE

El estudio busca ampliar el conocimiento sobre los efectos en la cultura organizacional de la locación de las organizaciones y los cambios en la misma producto de su modificación.

Además, se explorará el potencial de estos procesos como agentes facilitadores del cambio de la cultura organizacional.

ESTADO DEL ARTE

Los estudios sobre los efectos de los procesos de relocalización de empresas se remontan a 1985 cuando se realizó el Estudio BOSTI, el mismo consistió en un extenso cuestionario realizado a empleados administrativos de una empresa antes y después de la mudanza de sus oficinas (Brill, 1985). Los aportes y hallazgos de este estudio impulsaron una gran cantidad de estudios sobre los efectos del ambiente de trabajo en la productividad de los empleados.

En general los estudios realizados se centran en los efectos de los traslados de trabajadores en forma individual desde una perspectiva psicológica. En ellos se profundiza en conceptos como el stress, tiempos de adaptación, rendimiento, resistencia al cambio, etc. Sin embargo se destacan 3 artículos¹ publicados en Journal of Organizational Behaviour donde se detallan los efectos sobre los trabajadores del traslado de grandes organizaciones.

A nivel local no se hallaron estudios sobre este tema. La información disponible sobre procesos de relocalización está presente en la Dirección de Parques Industriales dependiente del Ministerio de Industria. Aquí existe el Registro Nacional de Parques Industriales donde se lleva un relevamiento de los parques existentes y proyectados, y estadísticas sobre cantidad de empresas, hectáreas disponibles, servicios y beneficios impositivos.

En el caso de la Provincia de Buenos Aires, los parques industriales representan el 19.70% del total de hectáreas disponibles en el país. En particular, los parques de Pilar, Malvinas Argentinas y José León Suarez, suman un total de 224 empresas instaladas.

Vale recordar que en el caso de la Provincia de Buenos Aires La Ley Provincial N° 10.547 (Promoción Industrial) presenta una serie de beneficios y franquicias entre los que se destacan la exención impositiva en el impuesto a los Ingresos Brutos e Inmobiliario en el ámbito provincial. Los beneficios de esta exención son de hasta 9 años, que sólo pueden ser renovados si realizan una ampliación de planta o un proyecto de innovación tecnológica.

¹ *The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations* - Joseph P. Daly, and Paul D. Geyer - Volume 15, Issue 7, pages 623–638, December 1994 - Journal of Organizational Behaviour

Relocation attitudes and adjustment: A longitudinal study - Cynthia D. Fisher and James B. Shaw - Volume 15, Issue 3, pages 209–224, May 1994 - Journal of Organizational Behaviour

Moving on out: when are employees willing to follow their organization during corporate relocation? - Daniel C. Feldman and Mark C. Bolino - Volume 19, Issue 3, pages 275–288, May 1998 - Journal of Organizational Behaviour

MARCO TEÓRICO

LA CULTURA

ETIMOLOGÍA DEL TÉRMINO

La cultura define la actividad e identidad de los agrupamientos humanos (Aguirre & Morales, 2000). Ya sea que nos refiramos a grupos pequeños o naciones, no es posible pensar en la cultura sin un grupo humano, ni a un grupo humano sin cultura (Schein E. , 1999).

La cultura es el sustrato más profundo de toda realidad colectiva, siendo producida por la interacción de sus miembros en la búsqueda de sus objetivos grupales. Los individuos se organizan socialmente a partir de su pertenencia a una cultura (Aguirre Baztán, 2004, pág. 105).

La palabra cultura se presenta como un término amplio y con múltiples significados. Etimológicamente proviene del latín «*cult*» que remite a cultivo, y la palabra «*cultura*» se refiere a los campos para cultivos. Es el proceso de transformar lo incultivado (bosque, selva, etc.) en cultivado, es decir, se transforma lo salvaje en culto.

De la misma manera, las “colonias” referían a las tierras valladas cultivadas por el cultor. De allí deriva el término “colonialismo” referido a la posesión de “cultivos” para dominar un territorio “salvaje” (Aguirre Baztán, 2004).

La cultura de la tierra se presenta como un agregado, un valor añadido a la tierra que la hace productiva. Así también la cultura es el valor añadido a las personas “in-cultas” para convertirlas en “cultas”, educadas.

Es durante la Edad Media, que comienza a vincularse fuertemente el término como oposición a los bárbaros, los salvajes, aquellos que no poseen cultura o civilidad. Desde una perspectiva etnocéntrica, son los pueblos bárbaros y recién descubiertos que no comparten “el avance cultural” de occidente.

Recién entre los siglos XVIII y XIX, coincidente con el surgimiento de las naciones modernas, se vinculará la palabra cultura al concepto de «*mentalidad*» definido como el modo de pensar que caracteriza a una persona, un pueblo o una “nación”.

RELATIVISMO CULTURAL

Como pudimos ver el término cultura originalmente se empleaba desde una perspectiva bipolar, donde el mundo se clasificaba y observaba desde la civilización occidental, y el resto de las culturas quedaban relegadas a una condición de primitivas o no evolucionadas (Aguirre Baztán, 2004, pág. 131).

Hoy la cultura se analiza desde el relativismo cultural, se interpresa y afirma el pluralismo cultural que abarca tanto a las culturas primitivas y aisladas, como a las subculturas de las grandes urbes. Cada cultura es interpretada como singular, autónoma y diferencial. Cada cultura responde a su particularismo, se desarrolla en un nicho geográfico e histórico único que la dota de características particulares e irrepetibles.

DEFINICIÓN DE CULTURA

Existen variadas definiciones para la concepción moderna de cultura y las mismas presentan múltiples perspectivas (descriptiva, histórica, normativa, psicológica). Ángel Aguirre Baztán propone una definición integradora del concepto al definirla como:

“Un sistema de conocimientos que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para ser transmitidos a los nuevos miembros”

CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA CULTURA

El mismo autor propone una serie de conceptos relativos a la cultura que es necesario definir, de manera tal de poder elaborar una matriz conceptual alrededor del concepto de cultura (Aguirre Baztán, 2004, págs. 128-131)

CONCEPTOS CENTRALES

Contracultura: Es la cultura alternativa a la dominante, que por lo general surge como una crítica a dicha cultura.

Subcultura: Son formas culturales que no tienen autonomía sino que existen al interior de una cultura principal que les da soporte y las contiene. Se presenta como una instancia dialéctica hacia el liderazgo de la cultura principal. Cuando el dialogo se transforma en oposición, la subcultura se transforma en una contracultura.

Transcultura: Es la comparación entre las culturas, las formas de explicar el comportamiento humano y la construcción de cosmovisiones de cada cultura. Representa la negación de la visión etnocéntrica de una cultura única dominante.

CONCEPTOS VINCULADOS CON LA IDENTIDAD

Etnia: es la identidad cultural de un grupo geográfica o históricamente aislado, que sólo tiene una cultura de autorreferencia.

Etclase: representa a un grupo socialmente marginado a través de su cultura. Los inmigrantes que se sienten social y económicamente marginados (clase), tienden a afirmarse como su cultura de origen (etnia), creando su identidad de etclase.

Etelite: es la identidad de un grupo dominante a través de su cultura de dominación.

CONCEPTOS VINCULADOS CON EL CONTACTO CULTURAL

Aculturación: es el resultado del contacto directo y continuo entre dos culturas, del que se derivan influencias culturales mutuas. Cuando el intercambio se da en igualdad de condiciones, hay un equilibrio y ambas culturas se enriquecen. Sin embargo cuando una de las culturas predomina la otra se debilita y se produce una **deculturización**; si este proceso se profundiza se puede llegar a la destrucción de la cultura débil, conocido como **etnocidio**.

Enculturación: es la trasmisión de la cultura a un grupo de nuevos miembros de un grupo. En el pasado esto se daba a través del proceso de iniciación, que hoy en día está representado por la educación, la enseñanza a los nuevos miembros de los elementos principales de la cultura.

Inculturación: es la potenciación de cada cultura particular a los vínculos solidarios y universales, enriquecer cada cultura respetando su identidad pero dotándola de valores culturales universales.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el ámbito organizacional, desde la década del 60 y 70 se encuentran estudios sobre el clima y el ambiente laboral, pero sin una referencia clara hacia el concepto de cultura organizacional. En el año 1972, Roger Harrison escribe sobre las tipologías de culturas en las empresas (Harrison, 1972). Pero recién a comienzos de la década del 80 el término comienza a tener relevancia e interés por su estudio, a partir de la publicación de "En busca de la excelencia" de Peters y Waterman (Gómez Bernabeu, Sánchez, & Alonso del Almo, 2005).

El concepto de cultura organizacional hereda muchos conceptos, metodologías de análisis y fundamentos teóricos provenientes de la antropología. Y como tal hereda las mismas controversias que posee el concepto de cultura.

Además, es importante destacar que su origen tan apegado al clima laboral hace que muchos autores los vean como dos perspectivas de un mismo fenómeno (Denison, 1996, págs. 619-654). Sin embargo, de la misma manera otros autores los diferencian como dos fenómenos distintos (Payne, 2000).

DEFINICIÓN

Para poder trabajar adecuadamente con elementos de la cultura de las organizaciones es necesario delimitar una definición del concepto. Para hacerlo partiré de la propuesta de definición de cultura organizacional de Aguirre Baztán, quien afirma que la cultura organizacional es: "El conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia." (Aguirre Baztán, 2004)

Para enriquecer la definición anterior, incorporaré la que brinda Edgar Schein, quien sostiene que "la cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en, consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas." (Schein E. , 1999)

A partir de estas definiciones Aguirre Baztán enumera otros conceptos que se desprenden de sus componentes básicos:

- La cultura es el modo de ser de la organización, y posibilita la concreción de la misión. La cultura no es una característica que posee la organización, la organización es una cultura.

- La cultura está integrada por elementos fundamentales que fueron generados y son compartidos por los miembros. Proporcionan un modelo de realidad compartido por todos los miembros, es decir, los miembros interpretan la realidad de la misma manera, a través de los

mismos filtros lo que ayuda a despejar la incertidumbre y otorga sentido a sus comportamientos. Estos elementos fundamentales son presunciones básicas, que subyacen de manera implícita y explican las acciones explícitas de los miembros del grupo.

- Los integrantes de la organización las comparten y retransmiten, esto les otorga sentido de identidad y refuerza la cohesión interna de la organización.

- Se generan de manera interactiva, es decir por la interacción entre los actores participantes de la cultura: el líder (creador y conductor de la cultura) y los miembros del grupo (que integran además las subculturas). Entre ambos se da un diálogo continuo que mantiene viva a la organización. El grupo inventa, descubre o desarrolla soluciones para enfrentarse con sus problemas, pero estas requieren demostrarse efectivas para ser validadas.

- Se transmite a los nuevos miembros del grupo, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas, de manera tal de asegurar su permanencia en el tiempo. Esta característica, dota a la cultura de una resistencia natural a las modificaciones aportadas por los nuevos miembros.

- Es eficaz para alcanzar los objetivos de la organización. Y enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna.

NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Schein, la cultura organizacional se presenta estratificada en tres niveles, los que determinan el grado de visibilidad de los elementos que lo integran. En sentido inverso, también determinarían cuán descifrables son a través de una observación directa o si requieren de un análisis e interpretación para lograr hallar su significado real.

1. ARTEFACTOS Y CREACIONES

Es el nivel más visible de una cultura, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel es posible observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

Si bien se trata del nivel más visible, no siempre es posible acceder a este a través de una entrevista a los miembros del grupo, pero siempre es posible hacerlo a través de la observación. La dificultad para el investigador se encuentra en captar el significado de los mismos, su interrelación y los esquemas de fondo.

2. VALORES

Representa las ideas de "lo que debe ser". Ante cada tarea nueva a la que se enfrenta un grupo, surge una primera solución tendrá la jerarquía de valor. Por lo general el fundador, propone soluciones a partir de su convicción sobre la realidad. El grupo deberá admitir colectivamente la solución como válida para que haya una convicción sobre su validez.

Si la solución prospera, sufrirá una transformación cognoscitiva y será incorporada hasta volverse una creencia y finalmente una presunción, quedando desgajada de la conciencia y volviéndose inconsciente y automática.

Sólo aquellos valores que son válidos física o socialmente, y mantienen su utilidad a lo largo del tiempo completan este proceso. Otros valores, se mantienen conscientes porque dictan normativas o tienen una función moral que marca a los miembros del grupo como actúa en ciertas situaciones. Un ejemplo claro de esto, son Los Valores de la empresa.

Sin embargo, según Schein es necesario distinguir entre aquellos congruentes con las presunciones subyacentes del grupo y aquellos que son una aspiración a futuro, pero que no han sido validados por el grupo.

3. PRESUNCIONES BÁSICAS

Las soluciones que sirven repetidamente, quedan asentadas. Lo que originalmente se basó en un presentimiento o un valor, comienza a ser entendido como una realidad. El grupo termina creyendo que "la naturaleza actúa de ese modo". Para los miembros del grupo es inconcebible una conducta distinta a la de la presunción.

Las presunciones subyacen como una conducta inconsciente del grupo y por lo tanto son difíciles de localizar. A través de los artefactos y valores de una empresa es posible hallar las presunciones que los origina

ELEMENTOS BÁSICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Tal como plantea Aguirre en su libro La cultura de las organizaciones, los estudios etnográficos de las "culturas primitivas" se realizan en grupos humanos surgidos en condiciones de aislamiento geográfico e histórico que llevaba a que estas se desarrollen como una única cultura posible. Dentro de este contexto los investigadores identificaron nueve elementos básicos que permitían caracterizar a cada cultura.

En el contexto actual, no podemos pensar en culturas únicas producto de la aislación geográfica, sino que se trata de grupos que surgen a partir de la aislación psicológica y sociológica. Se autorreconocen como miembros de un grupo en particular, pero todos son a la vez miembros de otros grupos y por lo tanto de otras culturas.

Por este motivo, según el autor, no todas las categorías antropológicas se ajustan a la realidad de las organizaciones y propone cinco elementos básicos para analizar cada cultura:

1. ETNOHISTORIA

Este elemento refiere al "conocimiento de la identidad cultural de un grupo actual, partiendo del pasado (la reconstrucción de la historia de la organización constituye el relato de su identidad) y del futuro (a través del conocimiento de la misión como organizadora del proyecto estratégico)".

De este elemento se desprenden otros, como la figura del fundador, la "larga marcha" en el inicio de la historia de la empresa, la "misión que cumplir" y el ciclo vital o ciclo de vida de la organización.

También es importante destacar en este aspecto de las culturas organizacionales, el etnoterritorio. La organización construye espacios y territorios propios. Crea un cuerpo espacial (conformado por edificios, áreas de producción, marquesinas, etc.) y en su interior asigna espacios a las diversas personas y funciones, esto genera en los miembros de la organización interacciones tendientes a la apropiación de espacios. Y también busca apropiarse de parte del entorno que son los clientes.

2. ETNOTERRITORIO

Las culturas primitivas eran definidas por el espacio geográfico que ocupaban, pero en la actualidad no podemos hablar de espacio aislados que definan la cultura. La organización puede cambiar de lugar, pero no de historia (Aguirre Baztán, 2004).

El hombre tiene una tendencia natural a ocupar y delimitar un territorio. La territorialidad es la forma en la que el hombre se vincula con ese espacio en el que habita al incorporarlo en un doble sentido: se vuelve propio es decir es parte de su propiedad, y es apropiado simbólicamente por sus ocupantes.

La organización define sus espacios y territorios propios que define y la definen tanto hacia el exterior como el interior. La empresa crea un cuerpo (edificio, oficinas, recepciones, etc) donde se asignan personas. Las interacciones que surgirán entre los ocupantes de estos espacios darán lugar a la apropiación que estos hagan de esos espacios. El espacio físico que delimita la organización define los límites en los que se desarrolla y donde se produce la dinámica cultural de esta.

Por otra parte los colores, formas, líneas estéticas, ubicación y disposición de los espacios se transforman en señales que son parte de la identidad de la organización. El espacio organizacional es parte de la comunicación de la empresa, envía un mensaje a sus ocupantes, visitantes, vecinos y clientes.

3. CREENCIAS Y COSMOVISIÓN

Las creencias de la organización son las cosmovisiones colectivas que sus miembros poseen. Son construcciones ideativo-emocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos a través de los mitos, la filosofía y las ideologías. Se configuran como una visión organizada del mundo, que fundamenta el comportamiento individual y colectivo.

En las organizaciones estos elementos forman parte del nivel de las presunciones básicas subyacentes que propone Schein. Se encuentran presentes en el nivel más profundo e inconsciente, por lo que es imposible determinarlas por simple observación.

4. VALORES Y NORMAS

Los valores y las normas en la organización, surgen de la evaluación del entorno a través de los filtros de la etnohistoria y las creencias del grupo. Entonces tendrá "valor" para el grupo lo que es bueno para sus miembros. Los valores funcionan como guías y referencias para la toma de decisiones, para poder diferenciar "lo que se debe" y "lo que no se debe".

5. COMUNICACIÓN

La conducción del grupo se establece por los canales de comunicación. El líder transmitirá su mensaje a través de los lenguajes y los rituales, y estos serán la vía para lograr la cohesión del grupo. No existe el liderazgo sin comunicación.

En este aspecto es importante distinguir que no sólo hablamos de comunicación lingüística, sino también comunicación a través de lenguajes no verbales. También es posible observar distintos tipos de lenguajes, cuando la comunicación se dirija al interior (jerga propia, estilos de vestimenta, comunicación jerárquica, comunicación informal, etc.) o al exterior de la organización (identidad corporativa, publicidad, recepción y atención telefónica, etc.).

No podemos dejar de mencionar la importancia de la comunicación ritual, estos son actos simbólicos pautados y repetitivos que ayudan a la cohesión y vertebralidad del grupo porque reafirman la identidad. Los rituales tienen eficacia simbólica, evocan hechos del pasado y ponen de manifiesto los valores en su nivel más profundo.

En las organizaciones habitualmente encontramos rituales de acceso o iniciación, de jerarquía o paso de mando, de celebración y de salida o retiro.

6. PRODUCTOS

Lo que la organización produce como resultado de su actividad es otro elemento cultural de la organización. Podemos mencionar varios elementos que aparecen como una resultante de la existencia de la organización:

- El producto que elabora la organización
- La marca y la imagen (tanto en lo referido al producto como a la organización en sí)
- Los clientes actuales y potenciales
- El oficio, entendido como la capacidad para hacer el producto ya que forma parte del patrimonio cultural de la organización, tanto en el conocimiento individual de cada trabajador como en los procesos de aprendizaje organizacional que suceden al interior de la organización.

LOS SÍMBOLOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los símbolos son un poderoso indicador de la vida organizacional. Nos permiten saber mucho sobre cada lugar a través de las asociaciones e inferencias de múltiples objetos de la organización. Incluso podemos afirmar que nuestras expectativas se construyen sobre la base de los elementos simbólicos que aporta el entorno (Rafaeli & Worline, 2000).

Los símbolos son una parte integral de las organizaciones. No son sólo un subproducto de la cultura organizacional, sino que actúan como elementos que estructuran a los miembros construyendo sentido, conocimiento y comportamientos (Rafaeli & Kluger, 1998). Esta construcción de sentido no es sólo aplicable a los miembros de la organización, sino también a terceros, visitantes, vendedores, proveedores y clientes.

Podemos definir a los símbolos como el emergente de una idea (Chevalier & Cheerbrant, 1994), sin embargo los símbolos organizacionales son emergentes de una idea pero dentro de un marco de referencia que aporta la organización. Son las manifestaciones visibles y físicas de la vida organizacional, y son definidos por las convenciones e interacciones culturales y sociales.

Los símbolos son percibidos a través de los sentidos y percibidos como reales por los miembros de la organización. La distribución de las oficinas, los colores, la vestimenta, etc. son todos indicadores de la vida organizacional. Si bien podría parecer que se trata de indicadores fácilmente manejables, deben tener validez y coherencia con la realidad organizacional por lo que no pueden ser modificados fácilmente.

Desde el aspecto edilicio, a la distribución de las oficinas y los escritorios, todo forma un conjunto de símbolos que transmite un mensaje a las personas propias y ajenas a la organización. Incluso fue posible comprobar que ese mismo mensaje era transmitido de la misma manera aunque se diese en contextos diferentes (Campbell, 1979, págs. 648-653).

Asimismo, el emplazamiento del edificio, las vistas, el entorno y la estética, demostraron tener influencia en los comportamientos y relaciones de los actores de la organización. Las cosas que las personas utilizan regularmente, se transforman en extensiones del ser, y llevan a que el individuo destine parte de su energía a estas (Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton, 1981).

FUNCIONES DE LOS SÍMBOLOS

1. EL SÍMBOLO COMO UN REFLEJO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional presentada como una red de significados y experiencias compartidas, que otorgan a sus miembros un sentido de realidad (Schein E. , 1999). Los símbolos en su primera función, proveen una expresión tangible de esa realidad compartida (Dandridge, Mitroff, & Joyce, 1980).

Freud identificó a nivel psíquico una vinculación entre los símbolos en los sueños de sus pacientes y sus temores subyacentes y psicosis. Los símbolos reflejan los valores subyacentes de la organización. Se los identifica como parte del primer nivel de una cultura, fácilmente observables, pero de difícil interpretación. Los símbolos nos permiten observar directamente la cultura porque representan y revelan lo que es conocido tácitamente pero aun así no comunicable por un miembro de la organización (Gagliardi, 1996).

2. EL SÍMBOLO COMO UN DISPARADOR DE VALORES Y NORMAS INTERNALIZADOS

La teoría del aprendizaje social sugiere que el aprendizaje en las personas surge por asociación, y por lo tanto el comportamiento resulta asociado con símbolos que actúan como señales en el medio ambiente. Cuando los símbolos están asociados con sentimientos o estados de ánimo, pueden evocar a estos. En una organización, estos símbolos se encuentran vinculados a sentimientos, interpretaciones y acciones de la organización, y proveen información para poder analizar y entender los elementos subyacentes a estos (Rafaeli & Worline, 2000).

Desde la psicología se apoya también la idea del símbolo como una forma de comunicación inconsciente, donde es el propio ambiente que puede ser el disparador de sentimientos y motivaciones.

A modo de ejemplo podemos citar, los adornos personales en los escritorios para evocar recuerdos gratos y “desconectarse del trabajo” por unos instantes.

3. EL SÍMBOLO COMO UN MARCO DE REFERENCIA PARA LAS CONVERSACIONES SOBRE EXPERIENCIA

Al percibir el mundo formamos juicios sobre este y expectativas sobre el futuro. Estas expectativas surgen de nuestra experiencia en eventos anteriores. Cuando nuestras referencias presentes coinciden con nuestro marco de referencia personal, nuestra propia experiencia se vuelve invisible para nosotros. Por el contrario, cuando se presente una diferencia, surge un sentimiento muy profundo de que algo está mal o fuera de lugar.

Los símbolos ayudan a la gente a comunicarse y compartir sus experiencias. El marco de referencia particular de un grupo humano, constituye el elemento central de su cultura. Los símbolos ayudan al ser humano a hacer visible y ponen a su disposición este marco de referencias.

Esta tercera función de los símbolos es proveer un vehículo de comunicación entre los miembros de la organización. Una investigación meticulosa podrá descubrir los significados ocultos detrás de estos signos.

4. EL SÍMBOLO COMO UN INTEGRADOR ORGANIZACIONAL EN EL SISTEMA DE SIGNIFICADOS

Los símbolos tienen una función consensual y permiten a las personas encontrar su sentido en la organización y su lugar en ella. Los símbolos darán coherencia a la vida organizacional y establecerán un sistema de significados. Para lograr un estudio completo de la cultura organizacional, primero es necesario descubrir los símbolos más relevantes y las reglas que los unen.

PSICOLOGÍA AMBIENTAL

La psicología ambiental es la rama de la psicología que estudia el comportamiento humano en relación con el medio ambiente ordenado y definido por el hombre. Kurt Lewin fue uno de los primeros en estudiar la relación entre los seres humanos y el medio ambiente que los rodea. Su objetivo era determinar la influencia que este tenía sobre las personas y la forma en que las personas actúan y se vinculan como el medio ambiente.

El medio ambiente serán todos los contextos en los que se desarrolla el sujeto. El foco principal de los estudios será determinar la influencia colectiva que tenga el medio en el grupo, más que la individual.

INFLUENCIA DE LA ARQUITECTURA SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS

La arquitectura tiene un gran rol comunicativo, expresa significados a través de un entorno artificial. La elección de materiales, colores, formas, tamaños, tienen un gran significado simbólico para los usuarios del edificio (Rapoport, 1990).

Los edificios no siempre expresan su real significado, sus diseñadores pueden manipular los valores simbólicos y culturales que transmiten y direccionarlos con otros propósitos. Incluso es posible favorecer determinadas interacciones individuales y sociales a través de la delimitación de espacios. Hasta incluso es posible analizar la actividad de los edificios desde lo ritual y ceremonial, por ejemplo en un acto inaugural con el corte de la cinta, o favoreciendo los espacios de reunión (Shah, 2007).

EL ORDEN SOCIAL DEL ESPACIO

La arquitectura puede influir en cómo interactúan las personas creando orden social a través del espacio. Desde influencias pequeñas, como la colocación de un dispenser de agua, hasta extremas, como la diagramación de una cárcel, es posible diseñar y diagramar el movimiento de las personas en el edificio y las interacciones que en este se desarrollaran.

A partir del diseño será posible influir sobre los siguientes elementos de la organización:

1. Interacción social

La estructura puede alentar o desalentar la interacción social, la forma de los pasillos, halls de espera y la distribución de los servicios (salas de copiado, cafeterías, etc.) pueden ayudar a la creación de áreas de reunión informales (Markus, 1993).

2. Espacio personal y territorial

El entorno afecta el orden social a través de la interacción que establece con nuestra percepción del espacio y territorio personal. Esta relación se establece principalmente a través de la delimitación de espacios privados y la asignación de áreas.

La privacidad surge como un proceso de exclusión, de separación del ámbito público del privado. Estas ideas son incorporadas a los edificios con la creación de oficinas privadas en lugar de espacios abiertos. El riesgo en estos casos es que en lugar de privacidad, el diseño lleve a la aislación y establezca una barrera que dificulte la comunicación (McCooy, 2002).

La asignación de áreas remite al concepto de territorialidad. El uso de carteles, insignias, colores, o incluso barreras físicas como puertas, llaves de acceso, etc. demarcan áreas y determinan quien pertenece y quién no.

3. Disciplinamiento y control

El diseño de un edificio además establece la interacción social al dominar y controlar a las personas. Por ejemplo, el diseño de las prisiones busca segregar, controlar y clasificar a sus ocupantes. Michael Foucault destacó el poder disciplinador del diseño en su estudio sobre los trabajos de Jeremy Betham y el concepto del panóptico.

Según Foucault, la arquitectura puede servir como un mecanismo regulatorio que contribuya a mantener el poder de un grupo sobre otro y condicionar las relaciones recíprocas que se establezcan entre ellos hasta el nivel de controlar y vigilar sus movimientos y el espacio que ocupan (Foucault, 1986).

En la actualidad este concepto sigue vigente a través de los sistemas de cámaras de seguridad empleados tanto en ámbitos privados como públicos (Rosen, 2001, Oct. 7).

4. Espacios discriminados

La arquitectura puede influir en las interacciones y los roles de las personas, eliminando o creando espacios que favorezcan a determinadas personas o ciertos valores sobre otros. En este sentido, la arquitectura no puede ser neutral, debe asumir un rol ya sea favorece o no la reproducción de ciertos patrones sociales a través de la clasificación, la segregación o la exclusión.

En el pasado esto era evidente en la discriminación por motivos raciales o de género. Hoy en día, un ejemplo muy claro de esto se encuentra en las facilidades de acceso que brinda un edificio a las personas discapacitadas.

CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Deal y Kennedy, la cultura organizacional presenta una resistencia natural a los cambios, precisamente porque esta es una de sus funciones, proteger a la organización de cambios por modas o fluctuaciones a corto plazo.

Para poder vencer esta resistencia al cambio, es necesaria la inversión de una gran cantidad de energía y esfuerzo de parte de los líderes, para asegurar que el cambio suceda y se

mantenga en el tiempo. Será necesario generar nuevos mitos y los héroes que reafirmen el cambio. Y lograr que el grupo le otorgue validez para que sea aceptado.

El continuo cambio de las condiciones externas de la organización puede jugar en contra de las organizaciones con culturas vigorosas que por esta misma resistencia al cambio puedan quedar en una situación de inadecuada alineación, hasta llegar a un punto donde se vuelve necesario el cambio para la supervivencia de la organización.

Podemos encontrar 4 escenarios donde el ambiente fuerza el cambio cultural:

- Cuando el medio está sufriendo un cambio fundamental y la compañía ha estado fuertemente impulsada por sus valores: los valores de la organización se vuelven inadecuados para el entorno actual.
- Cuando la industria es altamente competitiva y el ambiente cambia rápidamente: estas organizaciones deben incorporar en su cultura la capacidad de reacción y adaptación a las demandas de un medio altamente cambiante.
- Cuando la compañía es mediocre o ha iniciado un proceso de declinación: el cambio de la cultura se torna esencial para revertir esa tendencia negativa y lograr la supervivencia de la organización.
- Cuando la compañía crece muy rápidamente: la introducción masiva de nuevos empleados requiere de una organización que se preocupe por dar solidez a su cultura y al proceso de aprendizaje cultural de los nuevos empleados.

Además, no debe dejar de considerarse el aspecto económico del cambio, ya que además del tiempo y energía, requiere de una gran inversión de parte de la empresa. Según estimaciones de Deal y Kennedy, "para lograr la mitad del cambio cultural que una compañía intenta realizar, debe gastar el equivalente a una cantidad que oscila entre 5 y 10% de su presupuesto anual en el personal cuyo comportamiento se supone que va a cambiar".

Surgen varias conclusiones respecto de este aspecto del proceso de cambio:

- El tiempo dedicado por la gerencia para sostener un proceso de cambio es fundamental para su éxito
- Los argumentos presentados a favor del cambio deben ser creíbles y lograr convencer a sus equipos de trabajo de realizar el esfuerzo del cambio.
- Menospreciar el esfuerzo necesario para el cambio lleva al fracaso del mismo.
- El impacto económico de un proceso de cambio profundo lo vuelve inviable económicamente ante ciertas circunstancias.
- La condición anterior puede determinar que en algunos casos sólo sea posible enfrentar el cambio de sólo algunos aspectos culturales.

METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación es de tipo descriptivo porque busca caracterizar el fenómeno de la relocalización de empresas, indicando sus rasgos más peculiares en lo que respecta a sus efectos sobre la cultura organizacional.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque elegido para la investigación es de tipo cualitativo ya que la investigación se basará en los puntos de vista de los participantes.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación elegido es un diseño narrativo, porque se busca describir y analizar ideas, creencias, de diferentes culturas a partir del relato de actores involucrados en la organización. Los datos obtenidos de las entrevistas permitirán estudiar las categorías, temas y patrones que se hayan modificado en la cultura producto de la relocalización de la empresa.

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Por tratarse de un diseño cualitativo la investigación profundizará en los aspectos vinculados a los efectos sobre los individuos de los procesos de relocalización. Se busca la validez interna y profundidad en el proceso en sentido vertical. La selección de muestras representativas pasa por la riqueza de los relatos más que por la cantidad de entrevistas realizadas.

La técnica empleada para recolectar la información es la Historia de Vida. A través de entrevistas con miembros de la organización se busca representar los cambios de hábito producidos por la reubicación de la empresa y las modificaciones en la cultura organizacional que estos suponen. Se buscará la conexión entre un hecho en la vida de las personas en un elemento tan central como el trabajo, con un hito en la historia organizacional como lo es una mudanza.

También se realizarán observaciones y visitas a los lugares de trabajo de las personas entrevistadas, para enriquecer el estudio con datos adicionales sobre el entorno, facilidades de acceso, características edilicias, etc.

La información producida a través de todas las fuentes, permitirá trabajar sobre los contrastes entre lo explícito y lo subyacente, y sobre los símbolos y su significado.

UNIVERSO:

Según Hernández Sampieri una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, es decir la totalidad del fenómeno a estudiar. El universo seleccionado es el de las empresas medianas y grandes del área norte del Gran Buenos Aires. La elección de dicho universo se basa en frecuencia de la ocurrencia del evento desencadenante y la concentración de empresas medianas y grandes en la zona.

La elección de empresas medianas y grandes busca enriquecer la variedad de situaciones e historias de vida recolectadas, y poder detectar una mayor multiplicidad de efectos y acciones de las empresas.

MUESTRA:

La muestra, por la metodología de investigación elegida, será del tipo no estadístico ya que se elegirán los casos según la riqueza de las experiencias y las posibilidades que brinden para enriquecer el estudio.

PRINCIPALES VARIABLES DE ANÁLISIS

Al momento de iniciar la investigación se desconocen las variables de análisis. El trabajo se desarrollará con un planteamiento expansivo donde a partir de una primera sesión de entrevistas se codificarán categorías preliminares, que se irán refinando con el avance de la investigación.

DESARROLLO

CASOS

PRODUCTOS STANI

INFORMACIÓN GENERAL

Origen de capitales: Argentina

Año de fundación: 1912

Rubro: Alimentos

Tipo de Actividad: Industrial / Comercial

Ubicación original: México 2862, C.A.B.A, Argentina

Ubicación actual: Domicilio: Uruguay 3911, San Fernando, Buenos Aires, Argentina

Año de Relocalización: 1972

Distancia de traslado: 24 Km

ENTREVISTADO

Nombre: Héctor Roca

Edad: 71 años

Estado Civil: Casado

Hijos: 2

Cargo: Gerente de Producción

Héctor Roca nació en el año 1943 en la ciudad de Buenos Aires. Luego de terminar la secundaria desarrollo diferentes trabajos hasta que en el año 1968 tiene su primer vínculo con la industria de las golosinas fue a través de Bonafide donde trabajó en la fábrica de chocolates que la empresa tenía en Capital Federal.

Fue esta experiencia la que le abrió las puertas en Productos Stani, donde ingresó en 1974. Según recuerda recibió un llamado a su casa, en ese momento vivía en el barrio de Floresta, de una persona que había conocido trabajando en Bonafide. Esta persona lo llamaba para proponerle un puesto de Subjefe de Producción para Productos Stani.

Fue un ingreso que el caracteriza como traumático, porque había dos muchachos que ya trabajaban en la empresa a los que se les había prometido esa posición a la que ingresó él. Esto originó innumerables problemas y dificultades durante los primeros años, según relata “le hicieron la vida imposible” y él tuvo que encontrar su lugar en la compañía.

Para justificar su ingreso, la compañía lo designó a la zona más caliente de la empresa haciendo base en la nueva fábrica que estaban construyendo en San Fernando. La fábrica ya existía desde hacía 2 años, pero sólo se habían trasladado dos líneas de producción. Según comenta Héctor era un lío, caótica, la gente hasta jugaba al fútbol dentro de la planta, y su rol era organizar todo eso.

LA PLANTA DE LA CALLE MÉXICO

Sólo trabajó en la planta de México durante los dos meses que duró su entrenamiento inicial. De un lado de la calle se encontraban las oficinas y el depósito de producto terminado, y enfrente la fábrica. Eran todas casas que fueron comprando y adaptando para uso industrial por eso el espacio era muy reducido, el proceso comenzaba en los pisos superiores y el producto iba bajando de un piso al otro hasta que finalmente en planta baja se despachaban las cajas de productos, estas se cruzaban enfrente donde se almacenaban en el depósito.

Enfrente estaba el depósito B, donde los distribuidores y quiosqueros compraban directo a la fábrica, muchos de ellos luego vendían los productos a otros quioscos más pequeños. Ese era el fuerte de Stani en Capital y GBA, una presencia muy amplia en los puntos de venta de la zona que no permitía que Arcor entre en el mercado. Las dos preocupaciones de la empresa eran la calidad de sus productos y que estuviesen primeros en el punto de venta.

La calidad de los servicios para el personal, baños, vestuarios y comedor, era mala. No sólo por el poco espacio disponible sino porque ya se había tomado la decisión de mudar la empresa a San Fernando y no se invirtió más plata en la vieja planta. Esta situación traía muchas quejas y problemas con el personal de la planta de México.

LA TRANSICIÓN

La mudanza desde el centro, zona de once, a San Fernando fue traumática para la gente y la empresa. Tuvimos que asumir compromisos que perduraron más de 30 años después del traslado. Yo ingresé a la empresa en el año 1974, cuando ya se había decidido la mudanza de la fábrica, y cuando me jubilé en 2008 todavía había operarios que se los trasladaba en remis hasta Constitución.

La empresa se fue trasladando de a partes, primero las líneas de caramelos duros y masticables, luego chicles y finalmente pastillas. Cuando cada línea se instalaba se comenzaba tomando gente de la zona y sólo trasladando a los que vivían cerca de la nueva fábrica para reducir la posibilidad de conflictos con el personal. Y también hubo unas 30 o 40 personas que eran carameleros de oficio que se tuvieron que mudar forzosamente porque era imposible formarlos de un día para el otro.

Desde que la empresa empezó a construir la fábrica en 1970 se diagramó un plan paulatino para contratar gente del lugar, pero en esa época los que ya tenían trabajo no querían perderlo y eso dificultaba mucho encontrar personal capacitado.

Stani tenía personal con mucha antigüedad, la mayoría vivía hacia el sur de constitución y algunos en zona oeste. Es por eso que con los primeros traslados alguna de las personas que quisimos mover se consideraron despedidas, sobre todo lo que estaban cerca de su jubilación.

En ese momento la compañía había firmado un acuerdo importante con la empresa Tops por lo que tenía ingresos a futuro asegurados, pero la empresa prefirió no gastar el dinero de una sola vez en indemnizaciones sino por partes a lo largo de un período más largo pagando el traslado del personal. Es por esto que se decidió establecer un servicio de 2 micros de aproximación para facilitar la llegada de la gente. Uno venía desde Constitución por zona norte y otro desde Liniers por zona oeste.

Además al personal que aceptó el traslado se le asignó un “Adicional San Fernando” que se iba actualizando con los aumentos de paritarias. Se buscaba compensar monetariamente el tiempo adicional por el traslado hasta la nueva planta.

LA NUEVA PLANTA DE SAN FERNANDO

Cuando llegué por primera vez a la nueva planta, ni siquiera había oficinas. Los jefes de producción tenían un escritorio en medio de las líneas, yo pedí que me armen una oficina en un entresuelo desde donde se podía ver la actividad de todas las líneas. En ese momento era la máxima autoridad en planta, sólo había una persona en personal y el dueño que venía una vez por semana para ver cómo funcionaba todo.

La tarea más difícil luego de la mudanza fue fusionar a los dos grupos de empleados que se formaron. Como la empresa tardó 10 años en terminar la mudanza, durante ese tiempo se fue incorporando muchas personas de la zona a la nueva fábrica. Cuando se decidió mudar el resto de los operarios había diferencias enormes entre los dos grupos. Desde producción tuvimos que trabajar mucho para unir los grupos, las formas de trabajar eran muy distintas.

El personal que había sido trasladado no sólo recibía el adicional por el traslado, sino que además tenían más antigüedad y ocupaban categorías superiores que el personal contratado para la planta de San Fernando.

Otro problema importante que surgió con el personal es que los que venían de la otra planta eran en su mayoría peronistas de la lista verde. Pero los nuevos empleados tenían una orientación política distinta y empezaron a surgir problemas internos en el personal.

La nueva fábrica fue una oportunidad para comenzar todo otra vez. Se planificó para que las cosas funcionen bien, se buscó activamente un cambio en la forma de trabajar. Nos permitió trabajar con una empresa llamada BTE para realizar estudios de tiempos y mejorar la eficiencia de los procesos. Se instalaron nuevas máquinas y se mejoró notablemente la ergonomía de los puestos de trabajo.

También para los encargados fue todo un cambio, hasta ese momento era posiciones de control muy básicas. Al incorporarse a la nueva planta se les dio una máquina de calcular y una copia del libro “La elaboración moderna de confituras”. A partir de ese momento comenzamos a tomar técnicos para la posición de supervisor.

Una vez que se logró hacer funcionar la planta, se comenzó a sacar los beneficios. La influencia de los viejos trabajadores era cada vez menor y eso permitiría igualar las condiciones de todos y reducir las diferencias que se percibían en planta. La negociación implicó incluso lograr que la línea 60 de colectivos incluya un recorrido por acceso tigre para poder facilitar el transporte del personal.

En lo personal para Héctor la ubicación de la planta no trajo aparejados cambios. Se mudó desde Floresta hacia su actual ubicación en Haedo, pero este hecho no se vinculó con la ubicación de la planta sino que se produjo por una decisión personal luego del terremoto de Cauce.

En 1982 con la inauguración de Camino del Buen Ayre el viaje a la planta se facilitó mucho, como el valor del peaje era muy alto en ese momento, compartíamos el viaje con otras personas. Más adelante cuando fue nombrado Gerente de planta en 1984 pude acceder a beneficios como

combustible y peaje. En general desde esa perspectiva valoré muy positivamente la nueva ubicación porque el tiempo de viaje era menor y llegaba mucho más rápido al trabajo.

ANÁLISIS

El caso del traslado de Productos Stani presenta ciertas particularidades que lo diferencian del resto no sólo por tratarse del más antiguo, sucedió hace 40 años, sino también por tratarse de una transición gradual desde un sitio de trabajo a otro que tardó 10 años en concluir.

El crecimiento y evolución del negocio incrementa gradualmente la presión sobre las diferentes estructuras para responder a requerimientos cada vez mayores. Los equipos de ventas y los canales de distribución pueden mejorarse, pero la estructura física, ubicación y capacidad instalada, actúan como limitantes a la capacidad de crecimiento de la organización. Inicialmente esta situación se resuelve incrementando las horas extras, contratando más personal o tercerizando procesos. Pero si las perspectivas de crecimiento se mantienen se torna necesario un cambio más radical: ampliar la capacidad productiva instalada, invertir en nueva tecnología y contratar más personal.

La ubicación original era adecuada cuando Productos Stani era una mediana empresa familiar con un proceso productivo artesanal y un mercado de consumo local, para lograr esta transformación de la organización a una gran empresa con un proceso productivo industrializado y un mercado de consumo regional, era necesaria una nueva ubicación.

El cambio gradual a lo largo de 10 años, llevo al surgimiento de dos grupos sociales con características particulares, por lo que al momento de trasladar al personal fue necesario también trabajar en un proceso de integración con las nuevas estructuras y procesos de la planta de Victoria.

Resulta curioso que inicialmente la nueva planta fuese vista como un mal destino, como un lugar complicado para ir, donde el personal iba a demostrar que tenía mucho para dar a la compañía. No había un rumbo específico marcado, reinaba algo de descontrol y no se evidenciaba un rumbo claro por parte de la empresa.

La llegada de nuestro entrevistado a la planta culturalmente cumplía el rol del héroe. Llega para cambiar el rumbo de la planta e imprimir las características que la organización desea ver. Al vencer los desafíos impuestos por esta situación adversa, se vuelve el patrón a seguir y una gran influencia para el resto de los miembros. Su influencia será muy duradera y profunda, proporcionando un modelo, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles. Podemos entender su llegada como la preparación del terreno para el arribo del resto de las líneas a la fábrica, marcando un rumbo, y transmitiendo valores y creencias al grupo.

Hasta la llegada de Héctor los supervisores no contaban con un lugar propio, eran uno más, dispersos entre los propios trabajadores. No se había trabajado la figura de la autoridad, ni se los había dotado de un lugar que les brinde pertenencia y seguridad, a la vez que los diferencia del resto de los miembros de la fábrica. La acción de establecer una oficina propia ubicada en un entresuelo, es significativa desde la perspectiva etnohistórica porque separa un espacio, diferencia un adentro y afuera del piso de la fábrica. No se trata sólo de un espacio que brinda protección física respecto de las agresiones del ambiente (auditivas, visuales, etc.) sino también brinda

protección psicológica a su ocupante, al posicionarlo en un entrepiso por encima del resto de los trabajadores.

Las visitas semanales del fundador de la compañía marcan un elemento cultural importante, el acto de “ver cómo van las cosas en la fábrica” se vuelve muy significativo tanto para el personal que ingresa a trabajar a la planta de San Fernando que recibían la “visita del dueño”, como para el personal que había sido trasladado que volvía a conectarse con sus orígenes. Para unos y para otros, que el dueño “camine la planta” es un símbolo cultural muy importante que remarca el esfuerzo, el empeño y el compromiso con la empresa.

LABORATORIOS PHOENIX

INFORMACIÓN GENERAL

Origen de capitales: Argentina
Año de fundación: 1958
Rubro: Industria Farmacéutica – Especialidades medicinales
Tipo de Actividad: Industrial / Comercial
Ubicación original: Humahuaca 4065, C.A.B.A., Argentina
Ubicación actual: Av. Lemos 2809, Malvinas Argentinas, Buenos Aires, Argentina
Año de Relocalización: 2008
Distancia de traslado: 25 Km

ENTREVISTADO

Nombre: Juan Pablo Zampini
Edad: 35 años
Estado Civil: Soltero
Hijos: 0
Cargo: Jefe de Costos

Juan Pablo Zampini nació en 1978 en la ciudad de Santa Rosa provincia de La Pampa. A los 17 años se trasladó a la ciudad de Buenos Aires para comenzar sus estudios universitarios. Luego de un breve paso por la carrera de Lic. en Economía comenzó a estudiar la carrera de Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Ingresó a Laboratorios Phoenix en Febrero de 2004 para realizar una suplencia de 15 días como cadete y por su desempeño fue efectivizado en la posición. Recuerda con alegría esos primeros años en los que pudo crecer rápido a pesar de que esto no era habitual en la estructura rígida y poco propensa a los cambios.

Juan Pablo no había tenido experiencias laborales anteriores, por lo que representó grandes cambios en sus hábitos y costumbres, modificación de horarios de descanso y estudio, en el vestuario, y en hábitos diarios como tomar mate.

LA PLANTA DE ALMAGRO

La planta estaba ubicada a 30 minutos del domicilio de Juan Pablo, a la que accedía con el colectivo 127. El edificio era antiguo, con una compleja distribución de las áreas producto de sucesivas ampliaciones.

Todas las áreas donde trabajó presentaban sus particularidades. Los primeros años como cadete trabajó en el archivo que era un lugar oscuro y polvoriento; el área de RRHH era una oficina más espaciosa, luminosa y limpia pero que no había sido pensada para ser oficina; y finalmente, en administración, donde había mucha gente y poco espacio entre los escritorios. En general las oficinas eran caóticas, ruidosas y ofrecían poca intimidad.

No había uniformidad entre los escritorios, eran antiguos y sólo los gerentes o directores tenían mejores escritorios. La disposición no guardaba un orden en particular, sin embargo demostraba posiciones de poder dentro de la organización. Los empleados nuevos heredaban los escritorios con problemas o con malas ubicaciones.

Juan Pablo destaca que uno de sus jefes se diferenciaba del resto por tener una oficina separada porque según recuerda recordaba sus empleados que “no es bueno que el jefe se mezcle con sus empleados”.

EL TRASLADO

Desde su ingreso al laboratorio Juan Pablo sabía que la empresa se iba a mudar, pero esto parecía un proyecto lejano que nunca se concretaría. A medida que el proyecto avanzaba hubo grandes esfuerzos de la compañía por comunicar como sería la mudanza.

Los canales informales presentaban a la mudanza como algo muy malo por lo que la comunicación apuntaba a minimizar estos efectos. Para esto se organizaron charlas con cada área informando sobre el proceso de mudanza. Además, la empresa desplego una serie de planes para seducir a empleados y facilitar la transición a los empleados. Entre estos beneficios se incluyó Flex time, Car pool y Chárter.

El entrevistado recuerda que inicialmente había un gran descontento que alimentaba el radio pasillo. A pesar de esto, fueron pocos los empleados que decidieron no continuar, y cada caso se analizó en detalle y se trató de solucionar. Incluso se realizó una encuesta para determinar la disponibilidad a aceptar la mudanza.

Si bien durante la construcción del edificio, se realizaron 2 visitas para que el personal pudiese conocer las futuras instalaciones, Juan Pablo tuvo la oportunidad de conocer el nuevo edificio antes que el resto del personal por tener que colaborar en la realización de un inventario. Luego sería invitado a una de las visitas. Recuerda que para todos generaba sentimientos encontrados: era un lugar mejor que donde estaban, pero el viaje de ida y vuelta despertaba inmediatamente comentarios sobre las distancias y los inconvenientes que traería esta nueva ubicación.

Si bien Juan Pablo evalúa positivamente el traslado, él considera que esta evaluación está en parte influenciada por haber sucedido en simultaneo con un crecimiento personal en la compañía. Este desarrollo se dio a partir de la salida de su jefe quien fue uno de los pocos que no aceptaron la mudanza.

LAS PLANTA DE VILLA DE MAYO

Se trata de un edificio nuevo, con un diseño moderno orientado específicamente para su uso como oficina con los espacios distribuidos sobre una única planta. A pesar de esto el edificio presentaba algunos problemas funcionales que Juan Pablo atribuye al criterio del arquitecto. En particular sobre este punto él explica que uno de los dueños del laboratorio fue el arquitecto que diseñó el edificio y que lo hizo para darse un “gustito”.

Juan Pablo destaca lo gratificante de tener más espacio, y cajoneras y archivo propio. Esta amplitud también trajo aparejadas mejoras en su vinculación con su jefe al poder tener más distancia física de él. También la disposición en una única planta con grandes espacios abiertos divididos por tabiques muy bajos lo que favorecía la interacción con su área de trabajo.

El concepto de “oficina abierta” trajo aparejado cambios que él evalúa como positivos y negativos. Por un lado mejoró la forma de trabajar, se redujo el uso del mail y el teléfono, y aumento el tiempo dedicado a reuniones o interactuando con otras áreas. Pero esta novedad afectó la vinculación jefe-empleado ya que no era posible mantener conversaciones privadas o sobre temas confidenciales, por ejemplo a la hora de discutir un aumento de sueldo. Estos cambios se vieron reflejados además en un mayor uso de las salas de reuniones que eran escasas en el edificio. Sólo los directores tenían oficinas privadas.

Otra diferencia importante que destaca es la conexión con la naturaleza, en el edificio de Almagro era muy difícil ver la luz del sol, esta era una condición que diferenciaba las oficinas privilegiadas de las del resto de los empleados. En el nuevo edificio, la conexión con el parque del predio era total, una gran superficie vidriada brindaba una visión total de una amplia zona parqueada. Incluso la ubicación dentro del predio generaba la aislación acústica necesaria para que no sean perceptibles los ruidos de la planta productiva o de la ruta.

En particular, Juan Pablo se sintió muy bien con el cambio, pero como mencioné antes él atribuye esta visión positiva a los cambios que acompañaron la mudanza, al punto que no le resultaban molestos los cambios de horarios que se vio obligado a realizar. Estos cambios afectaron desde sus tiempos de descanso, socialización y estudio. Producto de estos cambios de horario y de una mayor demanda de tiempo de su nuevo puesto, Juan Pablo también reconoce que en este período descuidó mucho su carrera universitaria.

Es curioso que el efecto de nuevo lugar de trabajo sobre el tiempo disponible al que Juan Pablo le restaba importancia al comienzo de la entrevista, cuando se lo consultó sobre los principales problemas que conllevó el cambio fue el principal inconveniente mencionado. Al punto de considerar que a partir de la mudanza “su vida comenzaba a las 18:30” cuando se bajaba del chárter de la compañía.

ANÁLISIS

El caso de Laboratorios Phoenix representa un caso clásico de cambio cultural producto del propio crecimiento de la organización. La estructura que inicialmente surgió como una pequeña empresa familiar fue creciendo gradualmente. Este desarrollo forzó un desarrollo vertical en el lugar elegido para emplazar a la empresa.

Las oficinas fueron creciendo a partir de sucesivas ampliaciones que le dieron una distribución más caótica y concentrada que reflejan el desarrollo de la empresa y son a la vez parte del mito fundacional de la organización. El esfuerzo constante y empeño del fundador fueron la piedra fundamental desde la que creció la empresa, el mismo esfuerzo y empeño que deben realizar los habitantes del edificio día a día.

Los muebles del viejo edificio también son parte de la historia de la compañía y forman parte de los rituales de iniciación de la empresa, el derecho de piso se paga heredando los escritorios rotos o remendados. Con la llegada del nuevo edificio, estos procesos de iniciación deberán ser reemplazados al unificarse los escritorios, por nuevos rituales de iniciación.

El crecimiento de la compañía llevó a la necesidad de encontrar un nuevo espacio que permitiera a la organización dar un salto diferencial que le permita un cambio más profundo en sus procesos y cultura. El primer paso en esta dirección se dio al adquirir la planta productiva que

el laboratorio Novartis poseía en el Gran Buenos Aires, esto multiplicó varias veces la capacidad productiva de la empresa y brindó el espacio necesario para construir las nuevas oficinas administrativas que permitirían a la compañía iniciar una nueva etapa en su historia.

La reacción inicial de gran parte del personal fue negativa, esto responde a una resistencia natural de las personas ante el cambio. Fue necesaria una política de seducción que sirva de soporte al proceso de cambio, sumar beneficios, entender y solucionar los problemas que podía generar en el personal. Incluso fue necesario trabajar en la familiarización e incorporación de los espacios físicos en el ideario colectivo, a través de visitas y recorridos por las nuevas oficinas aún en construcción.

El diseño de las oficinas bajo el concepto “open space”, modificó la forma de interacción del personal. Se eliminaron las barreras físicas que separaban cada área lo que mejoró la conexión y la colaboración, lo que redujo el uso del mail y el teléfono. Mejoró el trabajo en equipo porque se hizo más habitual cruzarse de escritorio para resolver los problemas en conjunto.

Este cambio no sólo trajo mejoras en lo laboral sino también en la interacción social entre áreas que no mantienen vínculos laborales frecuentes lo que favoreció la integración horizontal de la organización.

El diseño del edificio y la escasez de oficinas privadas también alteraron la forma en la que se dan las charlas confidenciales. El ejemplo más claro se evidencia cuando el entrevistado menciona que ya no podía negociar su salario como estaba acostumbrado.

Este tipo de modificaciones en las conductas son parte de las alteraciones que se buscan al concebir el edificio. Los espacios cerrados se reducen obligando a que la gran mayoría de las interacciones del personal se tengan que dar en espacios públicos y por ende quedar bajo el control de todos. Lo público se exagera y se pone por delante de lo personal y privado.

El nuevo edificio fue emplazado alejado de la planta productiva en medio de un amplio parque, con una gran superficie vidriada que brinda una gran conexión con la naturaleza, pero a la vez la distancia de las áreas industriales marca una separación no sólo física sino también cultural con los procesos productivos del laboratorio.

Otra de las dimensiones que se también se vio modificada con el nuevo edificio fue la relación con el tiempo. La organización en su origen como empresa familiar, mantenía un concepto muy rígido de paso de tiempo y la vinculación entre tiempo y trabajo. El mito de la puntualidad del dueño y la recorrida matutina saludando al personal fortalece la integración del personal pero también envía un claro mensaje al personal sobre la puntualidad y la presencia en el puesto de trabajo.

La distancia del nuevo predio fue compensada con el uso de medios de aproximación para facilitar el traslado del personal, pero estos comienzan a actuar como reguladores del tiempo de trabajo al imponer el momento de inicio y finalización de la jornada. Además, este beneficio debió ser compensado con políticas de flexibilización del tiempo de trabajo para el resto del personal que no podía emplear los medios de transporte previstos por la empresa.

PEPSICO ALIMENTOS ARGENTINA

INFORMACIÓN GENERAL

Origen de capitales: Estados Unidos

Año de fundación: 1992

Rubro: Alimentos

Tipo de Actividad: Comercial

Ubicación original: Av. Roca 4735, Vicente López, Buenos Aires, Argentina

Ubicación actual: Cazadores de Coquimbo 2860, Vicente López, Buenos Aires, Argentina

Año de Relocalización: 2009

Distancia de traslado: 2,5 Km

ENTREVISTADO

Nombre: Susana Ramírez

Edad: 42 años

Estado Civil: Casada

Hijos: 1

Cargo: Coordinadora de Asuntos Legales

Susana nació el 9 de Octubre de 1962 en San Martín, provincia de Buenos Aires. A los 25 años comenzó a estudiar abogacía y se recibió en 2006 en la Universidad de Buenos Aires.

Ingresó a la compañía en el año 2000 como secretaria para el área de finanzas. En ese momento no tenía formación universitaria y el trabajo era una buena oportunidad para ingresar en una compañía multinacional con la ventaja de encontrarse cerca de su domicilio.

Durante los primeros años en la compañía, prefirió dedicarse a trabajar hasta lograr una estabilidad económica que le permita iniciar sus estudios universitarios. Una vez iniciada la carrera de abogacía, pudo acceder a un puesto en el área de legales de PepsiCo donde se desempeña hasta la actualidad. Ella se muestra muy agradecida de haber tenido esta posibilidad de acompañar su formación académica con una trayectoria laboral acorde.

LA PLANTA DE FLORIDA

A pesar de encontrarse cerca de la planta Susana prefirió siempre emplear su automóvil para ir a trabajar, ya que dependía de 2 colectivos para llegar por transporte público. Las oficinas estaban ubicadas en un primer piso y compartían el predio con la planta productiva.

La planta está emplazada en ese sitio desde hace más de 35 años, ya que originalmente pertenecía a Kellogs hasta que fue adquirida por PepsiCo en el año 1992. Está emplazada en un barrio industrial, donde empresas pequeñas y grandes conviven con viviendas unifamiliares. Esta situación con frecuencia deriva en conflictos con los vecinos, por el propio proceso productivo o por inconvenientes con los trabajadores de la empresa.

Las oficinas de Florida no traen los mejores recuerdos a Susana, ya que las describe como viejas y precarias, un edificio viejo que se fue emparchando. Esto se veía reflejado por ejemplo en el viejo piso de baldosas de goma que al salirse se iban reponiendo por otras de un color diferentes lo que hacía que el piso en las áreas más transitadas tuviese dos colores distintos.

Otra particularidad era la ubicación de las oficinas privadas y de las áreas comunes. Las oficinas de jefes y gerentes estaban ubicadas contra las ventanas, por lo que la posibilidad de entrada de luz natural al edificio quedaba supeditada a la decisión del ocupante de la oficina de levantar o no la cortina.

Los escritorios individuales eran todos similares, separados entre sí por boxes muy altos que restringían aún más el ingreso de luz natural. La altura de los divisores era tal que no permitía mirar por encima de ellos a los compañeros. Esta combinación de factores generaba en Susana una sensación de agobio y opresión.

En general la imagen que le generaban las oficinas es oscura, sombría, de pesadez y falta de espacio. El edificio se fue acondicionando por partes, a medida que se requería, eso había hecho perder la línea en general del lugar. Esto también derivaba en que las instalaciones no fuesen las adecuadas para la cantidad de personas que trabajaba en el lugar. Era habitual la presencia de cables sueltos por el piso lo que no sólo representaba un peligro sino que hacía frecuentes los problemas eléctricos o con el cableado de red para las computadoras.

La única diferencia entre niveles gerenciales era la oficina privada con escritorios algo más grandes que el resto. Todos los puestos de trabajo se encontraban en esta ubicación, con excepción de los directores que poseían un edificio propio dentro de la misma planta.

Las oficinas no poseían una cafetería, sino que había un área habilitada para fumadores donde además había una cafetera y un microondas. Por el humo de los cigarrillos este lugar mantenía las ventanas abiertas todo el año lo que hacía que fuese poco amigable para aquellos que sólo querían tomar un café.

LA MUDANZA

En el año 2009 la empresa decide mudar sus oficinas a un nuevo edificio que se estaba construyendo en el barrio de Munro. Susana sostiene que la noticia de la mudanza era algo esperado por todos, por lo que no hubo ningún tipo de oposición ya que todos sabían que iban a un lugar mejor y además en una ubicación no muy lejana respecto de la vieja ubicación. Por el contrario, se dieron casos donde por movimientos de puestos algunas personas tuvieron que volver a las oficinas de Florida y esta reubicación trajo muchos problemas y resistencia.

La comunicación fue muy buena, ya que se brindó mucha información sobre el lugar, la disposición de los puestos de trabajo, características del edificio, etc. Incluso se realizaron tours hasta las oficinas para poder recorrerlas antes de su finalización.

Además se dieron recomendaciones sobre cómo realizar la mudanza, como clasificar y ordenar las cajas y documentos. Se proveyó de etiquetas y cajas a todo el personal para poder identificar todos los elementos y evitar cualquier tipo de inconvenientes.

Las mudanzas de los puestos se fueron realizando durante la noche, para evitar interrupciones en el flujo de trabajo. En el caso de Susana, esto se realizó sin inconvenientes según su visión por haber respetado todas las instrucciones que le dieron.

LAS OFICINAS DE URBANA

Las nuevas oficinas presentaron grandes beneficios según Susana, un lugar nuevo, más grande y cómodo, funcional y moderno, con espacios amplios e iluminados. Ella destaca que hasta que no empezó a trabajar allí no había podido notar el efecto que tenían las viejas oficinas en ella.

Se sentía más relajada, con nuevos aires y más energía, notó inmediatamente que se terminó esa sensación de agobio que sentía habitualmente.

También influyó mucho la vista desde las nuevas oficinas, que al estar rodeadas de clubes deportivos y colegios, tiene mucho más contacto con la naturaleza y al encontrarse alejado de otros edificios presenta una gran luminosidad.

Las oficinas cuentan además con una cafetería con mesas para compartir un café con compañeros, y que le generan a Susana la idea que es un mejor lugar para trabajar, a pesar de seguir “tapada” de trabajo como estaba en las viejas oficinas.

Como contra del nuevo espacio Susana destaca la falta de muebles, que por una cuestión estética son muy pocos y esto dificulta el trabajo en áreas como legales. En su caso particular lo resuelve guardando carpetas y cajas bajo su escritorio, aunque esto vaya en contra de su propia comodidad ya que reduce el espacio de su escritorio.

Otra dificultad que trajeron las nuevas oficinas fue la falta de estacionamiento ya que en la zona se ubican otras empresas y el edificio cuenta con espacio para estacionar sólo para gerentes y directores. Esto obliga al personal a estacionar a varias cuadras del lugar, y ante el miedo a robos el personal suele salir en grupos a buscar sus autos sobre todo en las tardes de invierno cuando ya cayó el sol.

Sin embargo la principal desventaja que trajo el nuevo edificio fue la división del personal entre los que quedaron trabajando en las viejas oficinas y los que se mudaron al nuevo establecimiento. Se interrumpieron los flujos de trabajo, ya no pudo mantenerse la dinámica de trabajo que poseía la empresa. Se dificultó la comunicación con otras áreas, Susana se sintió más distante de los problemas de la planta y muchos procesos se volvieron más burocráticos para evitar inconvenientes en la relación de los mismos.

Las diferencias que surgieron entre ambas oficinas, obligaron a realizar una gran remodelación en las viejas oficinas de Florida unos años después de la mudanza. Susana recuerda que el concepto que se repetía con frecuencia es que una empresa multinacional necesitaba tener oficinas acordes, y por eso era necesario modificar y adaptar las oficinas de Florida.

Por el contrario, Susana siente que el personal que pudo acceder a una posición en las nuevas oficinas no modificó su manera de trabajar. Los directores de cada área también fueron trasladados a las nuevas oficinas de Urbana, pero a un piso distinto por lo que el vínculo mantuvo sus características anteriores, distante y dependiente del mail o el teléfono.

ANÁLISIS

El caso de PepsiCo presenta las características de un cambio cultural producto del crecimiento de una organización. La compañía presenta, desde que llegó a la Argentina en el año 1992, un crecimiento continuo y sostenido que durante 20 años se basó en la introducción de productos líderes dentro de una única categoría de productos.

En el año 2009 se produce un cambio radical en esta política, la compañía para seguir creciendo debía pasar a ser una empresa multicategoría. Este cambio en lo profundo de la organización debía ser acompañado por un cambio profundo en el lugar de trabajo.

La ubicación original de las oficinas se encontraba en la misma planta productiva que la empresa posee en la localidad de Florida. Estas fueron surgiendo tras sucesivas ampliaciones y remodelaciones de las oficinas que Kellogs, anterior dueña del predio, poseía en el primer piso de la planta.

La imagen que trasmite la entrevistada de las oficinas es oscura, pesada, de oclusión. La disposición de las oficinas privadas sobre las ventanas limita el acceso a la luz solar, quedando así supeditada al control por parte de los usuarios de las mismas, los gerentes. El resto de los empleados viven esto como un símbolo del control y el dominio sobre algo tan esencial como la conexión con el exterior.

A esto se sumaban los paneles que generaban divisiones altas entre cada puesto de trabajo, limitando aún más la cantidad de luz natural que llegaba a cada puesto de trabajo pero además dificultando la comunicación entre los compañeros cercanos y el establecimiento de vínculos y conexiones entre los grupos de trabajo.

Como se menciona anteriormente, el cambio en las oficinas acompaña un gran cambio a nivel general de la compañía, pero todo el personal esperaba este cambio y fue muy bien recibido. Incluso aquellos que no fueron incluidos en la mudanza y debieron permanecer en las viejas oficinas vivieron esto como un desaire, sintiendo que estaban en otro nivel.

Tan marcada fue la diferencia generada por las nuevas oficinas que una vez concretada el traslado fue necesaria una remodelación total de las viejas oficinas no sólo por una cuestión simbólica vinculada a la imagen de la compañía hacia el exterior, sino también para mejorar el mensaje hacia el personal que no pudo acceder a las nuevas oficinas.

La expectativa del personal debió ser acompañada por la compañía brindando soporte y asistencia al proceso de cambio, permitiendo realizar una lenta apropiación del nuevo lugar. El personal sentía como propias a las nuevas oficinas aunque aún no se había concretado la mudanza.

Este proceso fue acompañado por una serie de medidas de contención que buscaban minimizar el impacto del proceso de cambio: charlas de soporte, comunicación constante, y sobre todas las cosas, logrando que la mudanza se realice en un solo movimiento generando la menor perturbación posible a las rutinas diarias.

El frente vidriado del nuevo edificio brinda una conexión total con el exterior, permitiendo una gran entrada de luz y contacto con el entorno del predio, el que a pesar de encontrarse en el barrio de Munro, se encuentra rodeado por amplios espacios verdes.

Es llamativa la frase de la entrevistada que menciona que “Es un mejor lugar para trabajar, a pesar de seguir tapada de trabajo”, esto deja en evidencia que el cambio acompaña un crecimiento de la empresa, genera un cambio en la forma de trabajar pero no mejora la cantidad de trabajo.

Otra de las modificaciones significativas se da con el mobiliario disponible en el nuevo edificio. Al reducir la cantidad de espacios para guardado (cajoneras, armarios, archivos, etc) se fuerza a los usuarios del edificio a controlar la cantidad de documentos generados, aunque como relata la entrevistada, surgen soluciones adicionales para evitar estos límites impuestos.

A pesar de todos los cambios, se mantienen características comunes a ambos edificios: las oficinas de los directores se encuentra separadas del resto del personal. Esto establece una separación física que marca las diferencias jerárquicas, pero también esta dificultad de acceso establece una barrera simbólica en el personal.

UNILEVER ARGENTINA

INFORMACIÓN GENERAL

Origen de capitales: Holanda

Año de fundación: 1930

Rubro: Productos de Limpieza para el Hogar – Productos de Higiene Personal - Alimentos

Tipo de Actividad: Comercial

Ubicación original: Bouchard 710, C.A.B.A., Argentina

Ubicación actual: Bouchard 4191, Vicente López, Buenos Aires, Argentina

Año de Relocalización: 2009

Distancia de traslado: 17,5 Km

ENTREVISTADO

Nombre: Andrea Plastino

Edad: 42 años

Estado Civil: Casada

Hijos: 1

Cargo: Analista de Recursos Humanos

Andrea nació en la ciudad de Buenos Aires en el año 1972. Su primer trabajo fue como asistente en una PyMe y en el año 2000 ingresó a Unilever como Secretaria de Compras Regionales, mientras aún se encontraba cursando su carrera universitaria. Este cambio fue muy significativo no solo en su carrera laboral al pasar de una pequeña empresa donde en su mayoría eran amigos a una empresa multinacional donde sentía que no conocía a casi nadie.

A lo largo de su carrera en la compañía vivió muchos cambios en su lugar de trabajo, debido a que la empresa donde trabajaba se fue trasladando a distintas locaciones.

Comenzó trabajando en Tortuguitas luego, por un pedido propio, fue designada como Secretaria de HR por lo que comenzó a trabajar en las oficinas que la compañía tenía en Chacarita. Finalmente en el año (2005/6) la empresa se mudó a la zona de microcentro.

Durante este tiempo Andrea formó su familia y permaneció siempre en su barrio natal de Caballito, debiendo trasladarse en medios de transporte público a las diferentes ubicaciones que tuvo la empresa. Esto fue muy significativo para ella porque sentía que debía perder muchas horas diarias viajando al trabajo lo que le restaba tiempo para estar con su familia. En ese entonces la empresa no proveía servicios de transporte de personal.

EDIFICIO BOUCHARD 710

En el año 2002 Unilever comienza a alquilar 1000m² en el recientemente estrenado Edificio Bouchard 710. Este edificio de doce pisos se encuentra en la zona de Plaza Roma, rodeado de empresas y negocios de primer nivel, y fue construido por el estudio de arquitectos Mario Roberto Álvarez & Asociados sobre la estructura del edificio ALEA que data del año 1951.

Andrea recuerda a las oficinas de Micro centro como muy luminosas, abiertas y cómodas. La disposición de los escritorios y la ausencia de divisiones internas favorecían el ingreso de luz natural y la conexión con el exterior. Los escritorios individuales en forma de L ofrecían un espacio privado abierto donde desarrollar las tareas, pero con una gran conexión con el resto de los

miembros del equipo de trabajo ya que los pares de Andrea se encontraban a 1 o 2 metros de distancia de ella.

El mobiliario de las oficinas mantenían una línea de diseño y uniformidad, pero los escritorios de los jefes y gerentes presentaban diferencias donde el tamaño, ubicación y el espacio marcaban la diferencia entre las diferentes jerarquías.

Si bien en su trabajo diario Andrea no necesitaba interactuar con otras funciones como las áreas se distribuían según los pisos era necesario movilizarse con frecuencia empleando el ascensor. Este, al igual que con los espacios destinados para relax o coffee-break, se convirtió en un punto de encuentro informal para el personal.

EL TRASLADO

Al disponer de oficinas en Capital Federal durante muchos años, la dotación de puestos administrativos se ubicó en barrios cercanos. Según comenta Andrea, la noticia del traslado del edificio llegó a través del radio pasillo. El personal se enteró que la compañía estaba adquiriendo un nuevo edificio donde alojaría las oficinas centrales de Argentina y Cono Sur.

La reacción inicial del personal no fue positiva, y se generaron muchos comentarios y expectativas durante los 22 meses que duró la obra, en particular referentes a la distancia y los tiempos de viaje. Andrea recuerda que en ese momento la preocupaba mucho pensar en los tiempos de viaje, en como organizaría su vida de ahí en adelante.

Se organizaron reuniones informativas organizadas por RRHH con la participación del jefe de cada área donde se aclararon dudas y relevaron expectativas del personal. Según comenta Andrea, estas charlas brindaron información muy importante para ajustar los beneficios al personal que acompañaron el proceso de traslado.

A través de encuestas se relevaron datos del personal para ajustar los recorridos de los micros y la cantidad de personas alcanzadas por el nuevo beneficio. Así también se incorporó la posibilidad de compartir vehículos personales con el pago de una contraprestación económica al titular del vehículo.

EDIFICIO "OPTIMA BUSINESS PARK"

El nuevo edificio, al igual que el edificio de la calle Baouchard 710, fue diseñado por el estudio Mario Roberto Alvarez & Asociados y desarrollado por FSA (First South American).

El edificio que cuenta con 10.500 m², está ubicado en el km 16 de la autopista Panamericana, muy cerca de los principales centros comerciales de la zona. Las instalaciones fueron concebidas bajo el concepto de agile working buscando fortalecer los estándares de vida laboral que la compañía ofrece a su gente.

La empresa había decidido llevar adelante un gran cambio organizacional que debía ser acompañado por un edificio acorde. Andrea desde su rol en Recursos Humanos pudo participar en las reuniones de equipo para implementar este gran cambio. Según nos cuenta las bases del concepto agile working son: una comunicación abierta y honesta, el poder de los equipos, ser flexible, recompensar la alta performance, mantener una actitud positiva, fomentar los vínculos sociales y facilitar el desarrollo de carrera.

El trabajo en conjunto de recursos humanos con el equipo de arquitectos, permitieron diseñar un edificio que, tomando como base las experiencias de otros edificios de Unilever en el resto del mundo, lograron otorgarle características acordes a las nuevas necesidades. El objetivo

principal de estas reuniones era lograr eliminar las trabas que el edificio pudiese imponer al flujo natural de trabajo.

Las claves del nuevo edificio son la generación de espacios abiertos, amplios, luminosos y de fácil circulación, para favorecer la interacción entre los equipos de trabajo y la máxima flexibilidad para manejar su día a día en la oficina.

Para garantizar la eliminación de barreras, el nuevo edificio ofrece múltiples alternativas de conectividad: redes inalámbricas, salas de video conferencia, teléfonos con altavoz.

Además el edificio dispone de salas de reuniones, espacios cerrados con vidrio esmerilado que permiten saber si hay alguien dentro pero a la vez mantienen la privacidad de la reunión. La mayoría de las salas tienen proyector, un led o pantalla, y una estrella (teléfono). Por piso hay dos salas de reuniones grandes con estas características.

Las reuniones informales se desarrollan un espacio alternativo que el personal denomina "placitas" que son espacios abiertos que están en medio de cada piso en lugar de tener alfombra tienen piso de madera con sillones individuales una mesa redonda tipo ratona. Estos espacios tienen un LCD que pasa noticias y publicidades de Unilever, y en este lugar se pueden consumir las "colaciones saludables".

Para mejorar la conectividad todo el personal dispone de notebook, y está muy difundido el uso de Lync, un software que permite chatear y generar videoconferencias entre dos personas sin necesitar de otro elemento más que su notebook.

ANÁLISIS

El caso de Unilever es de todos los analizados en este trabajo donde con mayor claridad se puede comprobar el uso del diseño de los espacios de trabajo para lograr un cambio cultural profundo que se reflejará en cambios en los hábitos de sus ocupantes, y en las formas en que interactúan y trabajan.

El diseño de oficinas bajo el concepto de espacio abierto son motivo de discusión desde hace algunos años. Este formato de oficinas fue originalmente concebido en Alemania en la década de 1950 con un doble objetivo, por un lado mejorar los flujos de comunicación entre sus ocupantes pero también como una forma de optimizar el uso de los espacios.

Para los miembros de la organización, este tipo de espacios transmite un mensaje de unión, fortalece el sentimiento de comunidad y fijar un rumbo en común. Sin embargo, la eliminación de barreras y la reducción de la privacidad, dependiendo de la forma en que se distribuyan los escritorios y la distancia entre los ocupantes, reduce los tiempos de atención y concentración con su consecuente efecto en la productividad, pensamiento creativo y satisfacción laboral.

Si bien, tanto el edificio de Bouchard 710 como el nuevo edificio Optima Business Park presentan una disposición de espacio abierto, el formato de los escritorios, su distribución y la

altura de las divisiones del primer edificio condicionaban los flujos de trabajo y eran inadecuados para los cambios que se planeaba implementar.

El nuevo edificio fue diseñado desde un inicio bajo el concepto de trabajo Agile, que si bien parte de la base del formato de espacio abierto, toma en cuenta las necesidades del mercado de consumo masivo actual, que exige a las grandes corporación multinacionales flexibilidad, reacción y adaptación a condiciones en permanente cambio que demandan comunicación, proyectos inter-áreas, flexibilidad de horarios y modalidades de trabajo.

Las bases de este concepto de trabajo son por un lado: autonomía y flexibilidad de los puestos de trabajo, y colaboración, integración y trabajo en equipo. Se elimina el concepto tradicional de puesto de trabajo entendido como el escritorio que ocupa un empleado, para pasar a un concepto ampliado que considera una gran variedad de escenarios de trabajo que buscan favorecer la fluidez del trabajo eliminando cualquier traba o límite físico que se interponga.

El concepto tradicional de puesto de trabajo, desalienta el movimiento y la interacción. Al compartir un espacio en común con miembros de la misma área, la naturaleza gregaria del ser humano lo lleva a permanecer con su grupo de pertenencia y tiende a permanecer en ese lugar mucho tiempo.

El nuevo edificio no se basa en puestos de trabajo, sino en áreas de trabajo funcionales adaptadas a diferentes momentos de la jornada o modos de trabajo. Además de las tradicionales salas de reuniones, encontramos espacios con mesas altas sin sillas para reuniones breves, áreas de esparcimiento para reuniones informales, y tormenta de ideas, áreas silenciosas para relajación o introspección, salas de tele-presencia y oficinas privadas para reuniones con clientes.

Otra característica en común de ambos edificios es la distribución de las áreas por piso agrupa al personal con funciones en común a costa de restringir la interacción directa entre diferentes áreas. Este tipo de distribuciones otorgan al ascensor un rol central, siendo el medio de transporte y a la vez el punto de encuentro de todos los habitantes del edificio. De la misma manera las cafeterías presentes en cada piso son el centro de reunión y socialización de cada piso.

PRAXAIR

INFORMACIÓN GENERAL

Año de fundación: 1958

Origen de capitales: Estados Unidos

Rubro: Productos de Limpieza para el Hogar

Tipo de Actividad: Industrial / Comercial

Ubicación original: San Carlos 777, Wilde, Avellaneda, Buenos Aires, Argentina

Ubicación actual: Saavedra 2251, Ricardo Rojas, Tigre, Buenos Aires, Argentina

Año de Relocalización: 1995

Distancia de traslado: 10,5 Km

ENTREVISTADO

Nombre: Gustavo Orsetti

Edad: 41 años

Estado Civil: Casado

Hijos: 4

Cargo: Jefe de Contabilidad

Gustavo Orsetti nació en la ciudad de El Palomar provincia de Buenos Aires. Trabajó desde adolescente ayudando en la herrería de su padre, hasta que comenzó a estudiar su carrera de licenciado en administración de empresas.

Fue padre por primera vez a los 22 años y esto lo puso en la necesidad de tener que trabajar y estudiar al mismo tiempo. Su primer empleo bajo relación de dependencia fue en una empresa de cable local, donde estaba a cargo del área de cobro y administración de clientes.

En el año 1994 ingresó a Praxair, motivado principalmente por una mejor propuesta económica y la posibilidad de trabajar en una empresa multinacional. Todo el proceso de selección se desarrolló en las oficinas que tenía la compañía en la localidad de Avellaneda.

Gustavo comenta que su interés en el cambio también pasaba por el proyecto que le presentó la empresa, en las entrevistas ya le comentaban que la empresa se mudaría a “un lugar mejor”. Para facilitar su ingreso en nuevos mercados la empresa compraba empresas nacionales y absorbía su cartera de clientes, en este caso las oficinas de Avellaneda pertenecían a Franqueira Hermanos.

LAS OFICINAS DE AVELLANEDA

Gustavo menciona que el lugar era muy particular e incluso en algunos aspectos precario, hasta el punto que de no haberse realizado ahí las entrevistas no está seguro si hubiese aceptado la propuesta. Eran oficinas dentro de un galpón sin vista al exterior, sin calefacción ni aire acondicionado.

Las condiciones dentro de la oficina no eran las mejores. Al estar dentro de un galpón donde además se desarrollaban las actividades productivas de la empresa, siempre había suciedad en las oficinas. “Era imposible mantenerlas limpias todo se llenaba de polvo”.

La climatización del lugar era también un problema que aquejaba a todos y se resolvía de manera individual, cada uno tenía su caloventor o pequeño ventilador, y tenías que tener buena llegada a tu jefe para asegurarte el tuyo.

Las oficinas estaban ubicadas en un barrio fabril, muy parecido a San Martín, y no contaban con estacionamiento por lo que el personal debía dejar el auto “donde podía” y caminar. Esto implicaba que en invierno tenías que salir de noche a buscar tu auto, en una zona que no era muy segura, es por esto que habitualmente se poníamos de acuerdo para salir de a grupos y así evitar transitar solos por la calle.

Otra característica importante es la ausencia de comedor y de tiempo estipulado para comer. La comida era preparada por dos cocineras que la subían hasta las oficinas sin un horario específico y cada persona comía en su propio escritorio. Esta modalidad limitaba la variedad y el tipo de comidas que se podían preparar y no permitía que se dé un corte en el tiempo de trabajo.

Gustavo destaca las diferencias que presentaban los gerentes y directores respecto del resto del personal. Ellos poseían una oficina con ventanas con vista a la calle y un comedor propio donde se preparaba comida más elaborada que para el resto del personal.

A pesar de la compra, se mantenía la forma de trabajar de la otra empresa, no había una PC por persona por lo que cada uno debía realizar los análisis en papel y calculadora, llenando unos formularios, y luego cuando se desocupaba alguna podían cargar la información a la PC. Había mucho trabajo manual y calculo a mano, y las cartas y presentaciones se hacían en máquina de escribir.

Incluso sólo había un teléfono por área por lo que para ubicar a una persona era necesario interrumpir el trabajo de algún compañero para que pueda pasarle la llamada o el mensaje a la otra persona.

Las impresoras también se compartían entre muchas áreas, entonces se estableció una norma de uso propia: si la impresión superaba las 50 hojas debía darse aviso a todos los sectores o esperar al final de la jornada para poder imprimir.

Los escritorios eran de madera, preparados para trabajar con máquinas de escribir. Eran todos iguales salvo para los directores. Los sectores sólo se separaban por mamparas, lo que las hacía muy ruidosas y habitualmente la gente pedía silencio cuando el ruido era muy fuerte.

EL TRASLADO

La noticia del traslado tenía efectos contradictorios en el personal: Por un lado era el motivo por el que el personal aceptaba las condiciones del lugar, todos ingresaban sabiendo que iba a ser así y que había planes para mejorarlo. Pero para muchas personas la mudanza no era positiva, en particular para los operarios que en su mayoría eran de zona sur. Por eso algunas personas empezaron a arreglar su salida de la empresa, y eso también impactaba en los que continuaban en la empresa y veían como sus compañeros empezaban a irse. En las oficinas el efecto se notó específicamente en las mujeres con hijos, que para poder viajar en el chárter tenían que salir de la casa a las 5 de la mañana.

Los acuerdos de retiro no fueron pautados ni comunicados, no se indagó quien estaba de acuerdo con la mudanza. Aquellos que no querían el traslado iniciaban la negociación con sus jefes, pero no en todos los casos se logró concretar los acuerdos. En total al final del proceso, aproximadamente un 10% de la nómina se vio afectado.

Para contener a la gente, la empresa organizó tours a las nuevas instalaciones para conocer los avances de la obra. Esa era una experiencia muy positiva para el grupo, porque salían por la mañana para recorrer las obras, y luego de un almuerzo de equipo volvían a trabajar. Podías ver los avances de cada sector, y ya comenzaban las peleas para saber quien ocupaba cada lugar.

Se establecieron chárter para trasladar a la gente, pero tenían que salir muy temprano para evitar problemas en el camino. Al personal que usaba auto se les dio un plus para viáticos por única vez que se incorporó al sueldo. Pero al igual que con los acuerdos, no había una comunicación específica de la empresa, se negociaba de manera individual.

Una vez que la obra de las oficinas finalizó la mudanza fue rápida. Primero se trasladó Sistemas para terminar de conectar y poner en funcionamiento todos los sistemas y luego el resto de las áreas. La última parte en trasladarse fue producción, aunque una parte quedó en Avellanera porque estratégicamente era conveniente para la compañía para mantener la distribución a zona sur.

En Julio de 1996 finalizó la mudanza y ese mismo año se hizo una gran fiesta de inauguración con la presencia de directores regionales. Gustavo recuerda con grandes detalles ese evento que marcaba un nuevo comienzo para todos, según sus propias palabras “éramos los mismos pero la empresa cambio”

LAS OFICINAS DE PACHECO

La característica más sobresaliente del nuevo edificio en palabras del propio entrevistado es “poder mirar por la ventana y ver el sol”. El contraste entre ambos era tan fundamental como el propio contacto con el exterior.

El nuevo edificio poseía un comedor, por lo que ahora era posible no sólo fijar un horario de comida, sino compartir un momento de distensión en el que era posible socializar con el grupo de trabajo. Era posible organizarse mejor ya que no era necesario permanecer las 9 horas en el escritorio sin salir de la oficina. Sin embargo fue necesario crear nuevas reglas, ya que se mantenía la cultura de “el teléfono siempre se atiende”, por lo que a la hora de almorzar los equipos de trabajo se organizaban para que siempre quede alguien para atender cualquier llamado.

La presencia de un estacionamiento interno en el predio, no sólo brindaba mayor seguridad a los ocupantes, sino que permitió flexibilizar los horarios de salida ya que no era necesario salir en grupo a buscar el auto.

Otra novedad del nuevo edificio era que tenía una cafetería, justo al lado de las fotocopiadoras. En esa época se sacaban muchas fotocopias, no como ahora, entonces era la excusa perfecta para parar un poco a tomar un cafecito y hacer una pausa para charlar con otros compañeros.

Los escritorios eran todos nuevos, en forma de cruz e iguales para todos. Cada sector estaba separado por un tabique, desapareció el problema con el ruido de otras áreas pero surgieron otros problemas. Los pisos de cerámica eran muy ruidosos en particular cuando las mujeres usaban tacos, y al estar desplegada todas las oficinas a lo largo de un pasillo central las áreas que estaban próximas a las puertas de acceso tenían movimiento todo el día lo que generaba quejas de sus ocupantes.

Además de los analistas a un costado de los escritorios había otro de mayor tamaño que era ocupado por el jefe del área. Esta cercanía con el jefe generó un trato directo y sencillo dentro del área y estaba en línea con la nueva dinámica de trabajo que se buscaba con las nuevas oficinas.

A pesar del nuevo edificio, se mantuvieron algunas diferencias como por ejemplo que los gerentes y directores se encontraban en el primer piso y no era fácil acceder a ellos. Ellos eran los únicos que tenían secretaria. Al margen de ellos también tenían oficinas privadas los sectores que manejaban información sensible para la compañía: tesorería, sistemas y radiogas (servicio especial de emergencias para hospitales y clínicas)

El nuevo edificio produjo grandes cambios en la forma de trabajar, todo se volvió más dinámico al contar con las herramientas correctas, una PC y teléfono por escritorio. Desaparecieron los formularios de papel y mejoró notablemente la productividad de todos. Antes para buscar un dato, tenías que levantarte y salir a buscarlo, ahora sólo era cuestión de levantar el teléfono. Pero lejos de reducir la comunicación, estas ventajas dejaron más tiempo disponible para reunirse y trabajar en equipo

Además, cada sector tenía su propia impresora, por lo que ya no era necesario coordinar las tareas o hacer largas colas para esperar la salida de la impresión. Este punto de encuentro informal fue reemplazado por las reuniones al lado de la fotocopidora tomando un café.

ANÁLISIS

El caso de Praxair responde a un proceso de cambio cultural producto de la adquisición de una compañía. El lugar original de las oficinas refleja las características de la cultura de Franqueira Hermanos, una empresa nacional que luego de más de 30 años de historia fue adquirida por la empresa norteamericana Praxair.

Las oficinas de Avellaneda presentaban condiciones muy particulares de trabajo, incluso en algunos aspectos eran un lugar precario e poco amigable para los recién llegados. Sus particulares condiciones imponían características muy particulares a sus habitantes y modelaban la cultura del lugar.

Las oficinas se encontraban dentro de un galpón donde también se encontraban las áreas productivas. Esto hacía que el personal de las oficinas no tuviese conexión con el exterior, desconectado del paso natural del tiempo y la transición entre el día y la noche.

Esta concepto de falta de percepción del tiempo se repite cuando llega el horario del almuerzo. La oficina no poseía comedor, por lo que el servicio se cubría mediante la entrega de viandas. No había un horario fijo para la prestación del servicio, y al no haber un lugar disponible el personal consumía su comida en el escritorio mientras seguía trabajando. Al no interrumpir su jornada laboral, se genera la sensación de una continuidad ya que no está presente el almuerzo como un estructurante del tiempo de la jornada.

En el nuevo edificio la presencia del comedor cumple un rol socializador, se genera un ámbito de reunión informal donde es posible compartir el almuerzo con compañeros y fortalecer así los vínculos dentro de la organización y estructurante del paso del tiempo el personal al dividir la jornada en dos partes.

Otro elemento que merece ser destacado es el estacionamiento en planta, la falta de este en el viejo edificio de Avellaneda había obligado al personal a establecer horarios de salida en grupo para poder buscar los autos estacionados en la calle con tranquilidad. El edificio de Pacheco cuenta con un estacionamiento interno para empleados, de esta manera se brinda un gran beneficio al personal, pero en forma encubierta se flexibilizan los horarios de salida ya que se elimina el problema antes mencionado y por ende la practica informal que había establecido el personal.

Se destaca en este caso además de los efectos propios de la mudanza los cambios que genera la incorporación de nuevos elementos de trabajo a la oficina. En el viejo edificio la falta de computadoras favorecía el uso de formularios de papel y una gran carga de trabajo manual que luego desaparecerá al mudarse al nuevo edificio. La computadora funcionaba realmente como una herramienta de trabajo y no se daba el proceso de apropiación y naturalización que podemos observar en una oficina moderna.

Incluso los teléfonos eran escasos por lo que era necesario “molestar a un compañero” para usarlo. Es llamativo como el hecho de “siempre atender el teléfono” se trasmite como un valor más de la organización, reforzando los a través del establecimiento de mitos y anécdotas entorno a este elemento. Incluso en el nuevo edificio estos valores se mantienen presentes por ejemplo en el hábito de asegurar que siempre quede alguien en el sector para atender el teléfono.

Por otra parte, al no haber un teléfono por persona, se estimulaba la interacción entre las diferentes áreas, ya que en muchos casos era necesario trasladarse para poder resolver los problemas.

La presencia de un teléfono por persona en el nuevo edificio no afectó la interacción entre las diversas áreas y los hábitos de reunirse para resolver los problemas, sin embargo trajo aparejadas mejoras en la productividad al ser posible resolver preguntas sencillas sólo con un llamado telefónico.

La tecnología también condicionó el establecimiento de reglas de convivencia y favoreció la interacción social. En la primera ubicación el problema era poca cantidad de impresoras y la velocidad de impresión que estas tenían. Por este motivo se habían establecido reglas de uso para facilitar la convivencia entre todos, y era frecuente que esta se transforme en un sitio de reunión para el personal mientras esperaban la salida de su impresión. En el nuevo edificio, las impresoras ya no eran un problema, sin embargo se mantuvo el hábito de la reunión frente a la fotocopidora, cuya ubicación dentro de la cafetería del edificio deja entrever un entendimiento de la organización respecto del rol socializador que tenía esta ubicación para los trabajadores de la empresa.

La cafetería se presenta en apariencia como un beneficio, pero surge de la necesidad de crear lugares de encuentro para socializar y conectar al personal. De esta forma se facilitan los procesos de integración, contención y socialización, tan necesarios en un proceso de cambio.

El edificio de Pacheco presenta una nueva característica determinante para la organización, por un lado agrupa a las áreas y equipos de trabajo, y por otro trasmite un mensaje al personal que todos son iguales, ya que sólo difieren por su orientación y tamaño los escritorios

de los jefes de cada equipo. Esta estructura remarca la importancia dada por la organización a los equipos de trabajo y el rol del jefe como líder y guía de estos equipos.

A pesar de todos los cambios, se mantienen características comunes a ambos edificios: las oficinas de los directores se encuentra separadas del resto del personal. Esto establece una separación física que marca las diferencias jerárquicas, pero también esta dificultad de acceso establece una barrera simbólica en el personal

ANÁLISIS

Es habitual escuchar la frase “vivimos en tiempos de constante cambio” refiriéndose a la percepción de un entorno turbulento y de cambios continuos, un mundo globalizado e interconectado donde las operaciones financieras son instantáneas, los mercados cambiantes y volátiles, y los ciclos de renovación tecnológica cada vez más cortos.

Sin embargo, el interés del hombre por los procesos de cambio se remonta a los mismos orígenes de la civilización. El tradicional Libro de los Cambios, también conocido como I Ching remonta sus orígenes al año 1150 A.C. si bien se trata de un libro adivinatorio plantea bases filosóficas respecto del proceso de cambio entendiéndolo como un ciclo que itera entre un estado y otro. Es sobre las bases de este libro que en el año 500 A.C. aproximadamente Confucio plantea la concepción del cambio como una constante.

En esa misma época, Heráclito de Éfeso, habla sobre los procesos de cambio y estática. Como lo expresa su célebre frase “Nada es permanente excepto el cambio”.

Si bien la primera impresión indicaría que tanto la perspectiva de Confucio como la de Heráclito parecieran ser similares, se trata de dos perspectivas opuestas. Desde la visión china, cambio y estabilidad son complementarias y coexisten en armonía como dos caras de una misma moneda. Para Heráclito, existe un orden superior que promueve y modela el cambio, y crea orden dentro del caos.

Podemos encontrar dos perspectivas concretas respecto del cambio, una lo considera un proceso ante el que el individuo reacciona, el sujeto es el objeto del cambio. Esta es la visión clásica según la cual el cambio es constante, ubicuo e inexorable. Desde esta perspectiva se explica porque la primera reacción de los miembros de una organización es la resistencia al cambio (H. Skipton Leonard, 2013).

Sin embargo encontramos otra perspectiva del cambio que lo ve como un proceso dirigido y diagramado, el sujeto es el agente de cambio. (H. Skipton Leonard, 2013). Esta última perspectiva presenta un gran desafío para los líderes de las organizaciones que desean planificar un cambio. Para lograr el cambio en un individuo en el marco de una organización es necesario tomar una posición más cautelosa y evolucionaria, que tenga en cuenta a todos los interesados en la planificación e implementación (Cummings & Worley, 2005).

La tasa de éxito de los procesos de cambio planificado es muy baja. Según un artículo de Robert H. Schaffer y Harvey A. Thompson publicado en Harvard Business Review, tras un estudio en 1992 sobre la implementación de modelos de calidad total en 300 empresas electrónicas de consumo masivo un 63% de las empresas que aplicaron el modelo tuvieron una mejora en sus índices de calidad de menos del 10%.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones al igual que los individuos presentan una resistencia a los procesos de cambio que se muestran como el resultado del proceso natural de inercia y conservación de las características de los sistemas sociales (Hannan & Freeman, 1994). Para romper este estado de inercia y resistencia se requiere un aporte de energía adicional, sólo algunos los factores internos y

externos críticos dan la energía e impulsos necesarios para que el cambio supere los micro-ajustes y el instinto de conservación del status quo de una organización.

Los grandes procesos de cambio estratégico y estructural generan mucha inestabilidad. Cuanto más largo el proceso, mayor será el riesgo de fracasar en su implementación. Incluso algunos autores sostienen que antes cambios radicales en la estructura de una organización, los efectos y riesgos de este son similares a aquellos a los que se encuentra expuesta una organización en su momento fundacional.

La resistencia al cambio radica principalmente en las estructuras de mandos medios y los principales actores individuales de la organización, ya que son quienes deberán aportar el mayor esfuerzo para el sostenimiento del proceso de cambio.

Las fuerzas que impulsan los procesos de cambio organizacional se pueden clasificar en Externas (políticas, tecnológicas, culturales, demográficas, económicas y de mercado) o Internas (crecimiento del negocio, redefinición de objetivos, adquisición de nuevas tecnologías, modificación de procesos administrativos).

Sin embargo no basta con la presencia de alguno de los factores antes mencionados para impulsar el cambio, los miembros de la organización interpretan y dan sentido a estas variables externas e internas, para transformarlas en procesos de cambio concretos. Este proceso subjetivo es el que explica la tendencia de las organizaciones a seguir modas y tendencias sin que estos cambios estén correctamente anclados y basados en necesidades reales de la organización.

No todos los cambios suceden y se desarrollan de la misma manera en la organización, podemos diferenciarlos en dos tipos:

- Cambios Evolucionarios, son aquellos que suceden en una parte de la organización y de forma gradual e incrementalmente a lo largo de un período de tiempo extenso.
- Cambios Revolucionarios, son aquellos que afectan a toda la organización y la afectan de manera radical transformándola.

PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La Teoría de los Sistemas Abiertos, la organización puede ser interpretada como un sistema abierto en continua relación con el medio que la rodea. Se trata de un conjunto de sub-sistemas que trabajan en armonía y forman parte de un macro-sistema.

Para que un cambio organizacional sea exitoso y duradero debe ser planificado de manera sistémica, alineando los elementos blandos (empleados, líderes, valores comunes) con los elementos duros (tecnología, estrategia y estructura). La cultura organizacional debe ser considerada por los líderes de la organización de manera tal que se mantengan alineadas de lo contrario el cambio no será efectivo.

Según Dawson el proceso de cambio puede simplificarse en un proceso de 5 etapas:

- Identificar la necesidad de cambio
- Seleccionar la técnica de intervención
- Obtener el apoyo de los directores de la organización
- Superar la resistencia al cambio
- Evaluar el proceso total de cambio organizacional.

El caso de Unilever representa un ejemplo muy claro de la Planificación del cambio organizacional. A nivel global de la compañía estableció la necesidad de implementar un cambio profundo en la dinámica de trabajo de la organización, una modificación de este tipo requiere de un plan muy detallado de implementación que tenga en cuenta todos los sistemas intervinientes en el cambio.

El cambio se origina en la necesidad de la compañía de adaptar su modelo de trabajo por un lado a las exigencias del mercado de consumo actual dinámico, personalizado y competitivo, pero también a las necesidades de un mercado laboral actual que exige flexibilidad y un correcto equilibrio entre calidad de vida y trabajo.

El proceso de cambio no se produce por una decisión de la dirección local de la compañía, sino que forma parte de una decisión corporativa de implementar el concepto de trabajo agile. La validación del cambio se produce en un nivel superior de la organización.

El tipo de cambio que se desea implementar condiciona la técnica de intervención ya que era necesario diseñar un ambiente de trabajo adecuado para el nuevo modelo. Con esta modificación se soluciona además otro problema que enfrentaba la organización, disponer de un edificio corporativo central donde se integren todas las operaciones de la región.

Finalmente, la resistencia al cambio es superada acompañando el proceso con un contacto muy cercano con el personal, mejorando la comunicación y la detección de necesidades del personal.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAMBIO

Existen múltiples posiciones respecto de la posibilidad de cambiar la cultura organizacional:

- Según algunos autores, es posible dentro de ciertas condiciones y con los suficientes recursos que la dirección de la organización modifiquen la cultura de la organización dándole una dirección determinada.
- Otros sostienen que muchos valores y grupos de influencia de la organización pueden ser modificados, pero no son muy accesibles a una influencia directa. La respuesta de cada grupo no es predecible, por lo que la posibilidad de cambio cultural dirigido es muy limitada.
- Finalmente otro grupo de autores sostiene que la cultura organizacional escapa a la posibilidad de control directo ya que la creación de sentido que realizan los miembros de la organización está relacionada con la cultura local, la educación, los grupos de pertenencia y las interacciones entre los miembros. Todas estas variables escapan a la posibilidad de control de los miembros de la organización.

Si bien es habitual encontrar una gran cantidad de autores que con mucho optimismo y liviandad se refieren a las posibilidades de un cambio cultural direccionado, la realidad indica lo contrario.

Los estudios presentados por Siehl en 1985 y Ogbonna y Harris en 1998 y 2003, muestran que la posibilidad de cambio es en el mejor de los casos ambigua. Según estos autores la mayoría de los intentos estudiados demostraron que los intentos de cambios sólo afectaron al comportamiento de los grupos mientras que los niveles profundos de la cultura organizacional permanecieron inalterados.

No es posible para la dirección de la organización prever la reacción de las personas afectadas por el cambio, ya que estos a su vez presentan múltiples influencias sobre su comportamiento. El cambio cultural profundo está basado en un proceso de reciprocidad, donde la dirección de la empresa realiza cambios pero también el grupo acepta los cambios.

El caso de Stani nos permite observar como los procesos de cambio cultural son afectados por una infinidad de variables que dificulta las posibilidades de predecir las resultantes del mismo y más aún lograr otorgarles una dirección determinada.

La mudanza a la nueva planta productiva se produjo en forma gradual a lo largo de 10 años, esto favoreció el surgimiento de una subcultura en la nueva planta con características particulares.

Cuando llegó el momento de completar el traslado de la empresa, el proceso presentó características distintas respecto del resto de las historias presentadas en este trabajo. El traslado de Stani se asemejó a una fusión donde dos grupos con características particulares comenzaban a coexistir e interactuar.

La intervención de los mandos medios busca direccionar busca alinear a los grupos en el nivel más superficial pero esta acción no es suficiente para modificarla en los niveles más profundos. Las apariciones del fundador con su rol de creador y conductor de la compañía son necesarias para reforzar la cultura original en sus niveles más profundos.

PSICOLOGÍA DEL CAMBIO

Las teorías de aprendizaje y cambio son aplicables para entender los procesos de evolución y cambio de la cultura organizacional. Los procesos de aprendizaje de adultos deben ser acompañados por un proceso de desaprendizaje de las viejas costumbres, esta situación genera naturalmente una resistencia al cambio.

Los procesos culturales brindan seguridad y predictibilidad a los miembros de la organización, por lo que cualquier intento de cambio es fuertemente resistido porque será visto como un intento de ataque a las creencias más profundas del grupo. Sin embargo, la cultura se encuentra en un estado de “equilibrio estacionario” porque está sometida constantemente a influencias externas e internas, pero el cambio sólo ocurrirá cuando la fuerza de estas influencias sean mayor que la resistencia natural de la organización al cambio.

Schein en su libro “Guía de supervivencia de la cultura organizacional” plantea que existen factores que alteran el equilibrio y crean en los miembros de la organización la sensación de que algo malo sucederá si no cambian, a esto lo denomina ansiedad de supervivencia. Estos elementos son las amenazas económicas, políticas, tecnológicas, legales, morales o internas.

Si los niveles de disconfort aumentan y logran superar las barreras de la negación y resistencia al cambio, entonces los individuos comienzan a experimentar una sensación de que algo malo pasará si no responden de alguna manera ante esta nueva situación (Schein E. H., 2009).

Sin embargo una vez que el cambio es aceptado, surge el temor a que las nuevas habilidades o comportamientos sean difíciles de aprender. A esto nuevo proceso que se denomina “ansiedad de aprendizaje” y se basa en la combinación de diferentes miedos:

- Pérdida de posición de poder
- Incompetencia temporal
- Castigo por incompetencia

- Pérdida de identidad
- Pérdida de la pertenencia a un grupo

Ante la amenaza del cambio, el individuo naturalmente responde resistiendo validar la nueva situación, lo que impide una transformación real. Esta respuesta natural se expresa a través de la negación, una situación no es tal o que no refleja lo que realmente está sucediendo; la transferencia de responsabilidades, la causa o responsabilidad depende de otro; y la negociación, el individuo sólo cambia si otros cambian o si recibe una compensación adicional por el esfuerzo.

A lo largo de los casos analizados el factor común que surge de los relatos es el miedo a la distancia en particular al efecto sobre la calidad de vida de los afectados por el traslado. La disponibilidad de medios de transporte y vías de acceso rápidas, los problemas de tráfico, la inseguridad y el aumento de los costos de vida, son factores que se vuelven determinantes respecto del apoyo o rechazo que tenga el proyecto de traslado de la compañía.

Este temor expresado por los entrevistados, responde a las características naturales del proceso de resistencia individual al cambio, porque se amenazan los hábitos y costumbres del individuo, por los factores económicos en juego, la pérdida de seguridad y el temor a lo desconocido.

Todos estos son factores presentes en las instancias previas a la mudanza que deben ser detectados por la organización para brindar los soportes necesarios para facilitar el proceso. Podemos encontrar ejemplos de esto en los casos de Praxair, Unilever y Phoenix donde se realizaron relevamientos previos a la mudanza y se establecieron servicios de transporte de personal.

En las historias analizadas no fue posible encontrar evidencias del proceso de resistencia al cambio cultural planteado por Schein. Incluso en casos donde la modificación de las condiciones y la dinámica de trabajo fueron radicales, como en el caso de Praxair, las mejoras introducidas superaron cualquier posible resistencia por los cambios introducidos.

SOPORTES NECESARIOS PARA UN CAMBIO EXITOSO

Deal y Kennedy en su libro “Las empresas como sistemas culturales” presentan los requisitos esenciales para un cambio cultural exitoso (Deal & Kennedy, 1985):

- Poner a un héroe a cargo del proceso: una persona completamente comprometida con el cambio, con una visión clara, tenaz y perseverante.

En el caso de Stani, el entrevistado representa al héroe a cargo del cambio.

- Reconocer la amenaza real proveniente del exterior: debe haber claridad sobre los factores externos que amenazan la organización y son la razón del cambio.

Para los empleados de PepsiCo la mudanza al nuevo edificio era necesaria para que la empresa pudiese seguir creciendo y enfrentando nuevos desafíos.

- Rituales de transición: la mejor forma de introducir a muchas personas en un proceso de cambio es mediante rituales de transición. Esto ayuda a comprender y aceptar el nuevo orden.

El evento de bienvenida al nuevo edificio de Phoenix o la fiesta de inauguración con directivos regionales de Praxair son ejemplos de los rituales de transición y marcan el hito en la historia de la compañía que representa la relocalización.

- Traer hechiceros de fuera: para tender el puente entre una cultura organizacional y otra, es muy importante el rol de los asesores externos ya que ayudan a diluir el conflicto que trae el cambio.

La llegada de los asesores para analizar y aplicar mejoras en el proceso productivo de Stani cumplen el rol de los hechiceros que mencionan Deal y Kennedy.

- Crear símbolos tangibles de las nuevas direcciones: por si solos los símbolos no generan cambios, pero sirven como anclas para afianzar la nueva dirección de la organización.

El primer día de trabajo en el nuevo edificio para el personal de Praxair marcó el comienzo de una nueva etapa y forma de trabajar, una PC y teléfono por persona marcaban el fin del trabajo manual y los papeles.

- Ofrecer seguridad durante la transición, ante el cambio es necesario reducir el temor que se genera al interior de la organización para que el proceso fluya y se reduzca la resistencia al mismo.

En la sección anterior se mencionan ejemplos de acciones de las empresas para generar seguridad en el personal durante la transición.

CREANDO SEGURIDAD PSICOLÓGICA

Por su parte Schein también propone algunas medidas que las organizaciones deben tomar para brindar seguridad a sus empleados durante un proceso de cambio cultural:

- Brindar una visión positiva convincente, los cambios presentados son la “nueva manera de trabajar” y este cambio es necesario para asegurar la supervivencia de la organización.

- Entrenamiento formal, se debe facilitar el acceso a entrenamiento formal para las nuevas habilidades requeridas.

- Involucrar al personal afectado por el cambio

- Entrenamiento informal, se debe brindar la posibilidad de prácticas para los grupos sobre las nuevas normas y procedimientos

- Brindar feedback y coaching sobre el progreso de los cambios

- Hacer visibles los patrones de conducta esperados

- Generar grupos de soporte que contengan al grupo de trabajo de problemas y dificultades

- Adaptar los sistemas y estructuras para dar consistencia al cambio deseado

Podemos encontrar muchos ejemplos de las acciones tomadas por las compañías para acompañar los procesos de cambio. El factor clave en todos los procesos es la comunicación y contacto con las personas involucradas.

La comunicación permite transmitir un mensaje único y brindar una visión positiva respecto del cambio, permiten al personal entender las necesidades que mueven a la empresa a la decisión del traslado; acompaña al personal durante proceso de mudanza facilitando la transición y la llegada al nuevo sitio.

El segundo factor presente en los casos es la detección de necesidades del personal que permite brindar soluciones acordes, reducir la resistencia al cambio, mejorar el balance trabajo calidad de vida. Los datos provistos por el personal, a través de canales formales o informales

permitió realizar ajustes para dar consistencia al cambio pero también para reducir los efectos secundarios del traslado, como por ejemplo la pérdida de talento clave de la compañía.

IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La identificación de los miembros de la organización es fundamental para la cultura. Esto se ve influenciado por los valores distintivos del grupo, el status que les conceden a sus miembros y la creación y mantenimiento de grupos al interior de la organización.

En aquellas organizaciones donde no se desarrolla una identidad propia, los individuos tratan de buscarla en otras fuentes: sub-áreas, departamentos, proyectos o la afiliación profesional. En lugar de generarse una identidad a nivel organizacional, se produce a nivel de status o de departamento.

La identidad de los miembros funciona como un lenguaje explícito y más directo de la cultura organizacional. Cuanto más fuerte sea la presencia de la identidad corporativa, más arraigados estarán los valores organizacionales dentro del grupo. Los valores distintivos, las ideas y los símbolos constituyen la identidad organizacional.

Los detalles arquitectónicos como las decoraciones, los estilos, el tratamiento de los límites, señalética, colores e incluso ornamentos y objetos no funcionales son fundamentales para brindar a los ocupantes del lugar un sentido de identidad y un propósito. Estas características forman parte de la comunicación no verbal enviando una amplia gama de mensajes a los usuarios del lugar, determinan estatus, identidad de los usuarios, historia de la organización, etc (Bechtel & Churchman, 2002).

Las oficinas corporativas son parte fundamental de la identidad organizacional, son la imagen que la compañía presenta a sus empleados, clientes y proveedores. El trabajador de PepsiCo lo sintetiza en su frase "Una empresa multinacional necesita mostrarse con oficinas acordes"

El valor simbólico del edificio excede ampliamente al valor intrínseco de esta construcción simplemente como centro operativo de la organización. Las estrategias de utilización de la arquitectura presentan un amplio abanico que dependerá de la intención de los líderes respecto de cuanto quieran vincular lo físico dentro del sistema de identificación visual de la organización.

Hacia el interior, el edificio podrá o no recrear los valores que la compañía intenta transmitir en su cultura organizacional. Esto va más allá del confort de sus ocupantes, sino que tiene que ver con la creación de sentido de pertenencia e identificación de los empleados, "estar orgulloso del lugar donde trabajo".

La relocalización no sólo implica un cambio de lugar, sino también es una forma de romper con la vieja identidad para instalar nuevos conceptos, nuevas ideas, marcar el comienzo de una nueva etapa. Podemos observar claramente este proceso en los relatos del empleado de Laboratorios Phoenix y de Praxair.

LOS RITOS Y LOS RITUALES

Los empleados al incorporarse a la organización no están en condiciones de inferir la forma en que se trabaja en la compañía, es necesario que se les explique las normas aceptables para que las personas puedan conocer el comportamiento que se espera de ellas. Los ritos y

rituales del comportamiento son el medio a través del cual la organización trasmite “la forma en que hacemos las cosas aquí” (Deal & Kennedy, 1985).

Los actos simbólicos que integran los ritos y rituales son:

- El juego: en sus diferentes formas (bromas, intercambios rápidos, etc) reducen tensiones, el conflicto y crean nuevos valores culturales.
- El ritual: guían el comportamiento dentro de la vida corporativa, dramatizan los valores culturales básicos de la compañía. Simbolizan una importante creencia de la cultura. Proporcionan el lugar y el guion para que los empleados expresen un significado.
- Las ceremonias: se realizan cuando se alcanza cierto punto importante, son un lugar común. Ponen a la cultura a la vista y proporcionan experiencias que los empleados recuerdan.

Los rituales de comunicación, permiten a los empleados sepan dónde están, refuerzan la identidad que un individuo tiene dentro de la compañía, y fijan el tono de la forma en que las personas se relacionan entre sí. Estos rituales de intercambio social rigen las relaciones entre jefe y trabajador, viejos y jóvenes, profesionales y personas, especifican cuan formal e informal es el trato entre pares.

A diferencia de los intercambios sociales, los rituales de trabajo no producen resultados directos, pero son igualmente valiosos porque proporcionan un sentido de seguridad y de identidad común a las actividades mundanas, dándoles significado.

Los empleados confieren valor a los procedimientos, pero no como rituales, sino porque hacen el trabajo. De esta manera la idea prevalente con respecto a la importancia de los resultados tangibles en el trabajo queda oculta en el aspecto ritualista del trabajo. Si reconocen esta importancia las empresas pueden utilizar estos rituales para ayudar a estructurar una cultura vigorosa que producirá resultados aún mejores.

Durante los procesos de traslado también es posible identificar rituales y ceremonias con un valor simbólico importante. Las excursiones del personal durante la construcción de las nuevas oficinas sirven para introducir gradualmente la idea del traslado, exponer al personal ante los efectos que este tendrá en sus vidas (tiempos de viaje, características del lugar, etc.).

Una vez realizado el traslado, la ceremonia de inauguración es el evento para celebrar el éxito alcanzado por la compañía. Se festeja el logro producto del esfuerzo colectivo, donde los empleados comparten junto al dueño o referentes de la compañía, el comienzo de una nueva etapa.

Los rituales se mantendrán una vez que se haya completado el traslado, para asegurar la transmisión de valores y creencias, y reforzar el cambio cultural de la organización, como surge de los relatos de Stani y Laboratorios Phoenix.

CONCLUSIONES

Al analizar desde una perspectiva antropológica el vínculo del hombre con los espacios que habita podemos comprobar que fue evolucionando a la par de los cambios del propio ser humano.

En los orígenes, el hombre primitivo y su cultura se desarrollaban y eran determinadas por el entorno que lo rodeaba. El clima, el relieve, flora y fauna modelaron los comportamientos de esas primeras tribus humanas. El medio que las rodeaba proveía el sustento necesario para sobrevivir, pero también generaba las condiciones de aislamiento necesarias para que cada uno de esos grupos humanos desarrolle características propias. La cultura era determinada por el territorio entendido como el espacio vital del que el hombre obtenía los recursos necesarios para su sustento.

A medida que los grupos humanos fueron creciendo en número, también fue aumentando el tamaño del espacio vital necesario para sobrevivir. El instinto natural de supervivencia potenció estos procesos de expansión, conquista y defensa del territorio por parte de las tribus, y favoreció el surgimiento y desarrollo de tecnologías que permitan garantizar este sustento.

En la actualidad, la realidad del ser humano se ve modificada por los avances científicos y tecnológicos que mejoran las condiciones de vida y aumentan el aprovechamiento de los recursos. El hombre habita espacios urbanos donde el territorio no lo aísla ni determina su historia, la historia y su devenir es lo que determina su cultura.

Sin embargo, la psicología aporta una visión diferente cuando analiza la interacción del hombre con su ambiente. El medio actúa sobre el individuo condicionando y dirigiendo su comportamiento, pero también la territorialidad del hombre lo lleva a que se apropie de ese espacio en diferentes niveles, los que se verán resignificados por diferentes factores, mi casa natal, la ciudad donde nací, el barrio y los amigos, etc.

Desde la década de 1960 los estudios de psicólogos y sociólogos comenzaron a dar forma a una nueva disciplina el Diseño Arquitectónico Basado en Patrones de Comportamiento. El diseño de los edificios supeditado a su eficiencia funcional, considerando las necesidades sociales y psicológicas de los usuarios. Los ejemplos más claros de la aplicación de estos conceptos se ve reflejada en el diseño de estructuras grandes y complejas como hospitales, aeropuertos, oficinas públicas, etc. donde el uso funcional sin tener en consideración valores y necesidades individuales.

Los ambientes de trabajo forman parte de la compleja red de interrelaciones que existen en una organización, donde las necesidades colectivas e individuales deben ser consideradas por el rol que la estructura física tendrá sobre el comportamiento de sus ocupantes. Además de proveer los recursos funcionales que requiere el espacio físico donde los trabajadores desarrollan sus actividades, es necesario comprender los múltiples niveles de significación que sus ocupantes le otorgan y la forma en que interactúan con el edificio.

La forma de los edificios dependerá del uso que se le dé. Las oficinas tradicionales reflejaban la jerarquía clásica de las organizaciones, la oficina más destacada y deseada pertenecía al miembro de mayor la importancia de la organización. Existía una relación directa entre las características de la oficina y el cargo de su ocupante, esto marcaba una clara definición para los ocupantes del edificio. En la actualidad, las nuevas tecnologías y los requerimientos de la economía y mercados actuales introdujo cambios en la estructura de las organizaciones y esto se vio reflejado también en los edificios que estas ocupan. Las oficinas, al igual que las empresas, buscan ser más fluidas y poder dar soporte a los trabajadores frente a un mundo cada vez más cambiante.

Las interacciones de los empleados con su lugar de trabajo y entorno físico dependerán de la distribución espacial, los detalles arquitectónicos, las características del entorno y el medio ambiente. El control de estos factores permitirá regular estos vínculos y optimizar el uso de las instalaciones, mejorando la comunicación y colaboración de los trabajadores. Entre las variables consideradas también deben incluirse las expresiones simbólicas que se vinculan con la creación de sentido de pertenencia e identificación de los miembros de la organización.

El entorno de trabajo es una parte integral de la cultura organizacional ya que la atraviesa transversalmente en sus tres niveles: forma parte de los artefactos y creaciones, refleja los valores de la organización y nos permite interpretar las presunciones básicas que rigen las acciones de los miembros de la organización. De la misma manera que el comportamiento de los miembros de la organización es condicionado por la cultura de la organización, el espacio físico en el que existe la empresa es un producto cultural.

La jerarquización de los espacios, la uniformidad de los puestos de trabajo, la separación entre lo público y lo privado, la apertura de los espacios, la distribución de las áreas, las condiciones medioambientales, la accesibilidad, la circulación interna, los puntos de control pasivos y activos, son solo algunas de todas las variables en las que la cultura organizacional se expresa a través del espacio que ocupa.

Tal como sostiene la visión antropológica, un cambio en el etnoterritorio no modifica la cultura de los grupos humanos ya que esta es determinada por su etnohistoria. Una organización podría modificar su ubicación geográfica, sin sufrir cambios en su cultura. Sin embargo, un cambio de este tipo tiene el potencial de ser el disparador de un gran cambio en la cultura organizacional.

Los espacios ocupados por las organizaciones son una expresión de su cultura, pero también los cambios generados en estos permiten controlar o favorecer determinados comportamientos y en consecuencia generar cambios a nivel cultural. La organización dispone en sus edificios e instalaciones de una herramienta que le permite diseñar y modelar la forma en que las diferentes áreas interactúan y se comunican, y como se desempeñan los puestos de trabajo individuales.

Un cambio revolucionario para una organización es aquel que modifica en forma sustancial y discontinua la forma o naturaleza de la misma. Es un cambio a general en la estructura, tecnología o conducta de los empleados. Se trata de cambios profundos y generales, que afectan a toda la organización ya que alteran la interacción de todas las áreas de la compañía. La transformación de la organización tiene efectos sobre todos los miembros de la organización que, por efecto de estas modificaciones, deberán hacer realizar nuevas tareas o modificar comportamientos anteriores.

Podemos sostener entonces que un cambio planificado en el lugar de trabajo tiene el potencial para lograr una transformación revolucionaria de la organización, alternado la cultura organizacional en sus niveles más profundos. Sin embargo, un cambio de estas características deberá ser validado por los miembros de la organización para que se mantenga en el tiempo. La cultura organizacional presenta una resistencia al cambio, sus presunciones proveen significado, predictibilidad y seguridad a sus miembros. Ante un proceso que intente alterarlas las conductas de los miembros de la organización tenderán a retomar su cauce original. El cambio produce en la organización discomfort y ansiedad, porque sus integrantes deben renunciar a sus creencias, conductas, valores y presunciones para aprender otras nuevas.

Se hace evidente entonces que los cambios y modificaciones en el lugar de trabajo no pueden producirse en forma improvisada ya que son vitales para el correcto funcionamiento de la organización. Es necesaria la inclusión de estos cambios en el plan estratégico de la compañía para darles el peso e importancia que ameritan por el rol que cumplen en la organización y por el cambio que representan la modificación de alguna de sus variables.

Los cambios en el entorno de trabajo ofrecen una gran oportunidad para mejorar la comunicación y colaboración de los equipos de trabajo, brindar una mayor satisfacción laboral, mejorar las condiciones de trabajo con los efectos positivos que esto trae aparejado en lo que respecta a salud ocupacional y calidad de vida. A mediano plazo los efectos de este tipo de cambios, acompañados por políticas de recursos humanos acordes, se reflejarán en menores tasas de ausentismo y rotación de personal, y un mayor nivel de compromiso e identificación del personal.

Podemos afirmar que el área de Recursos Humanos ha cambiado radicalmente en los últimos 20 años. No se trata sólo de un cambio en las tareas y actividades que desarrolla, sino de un cambio en su rol e implicancia en funciones estratégicas de las compañías.

Según el último relevamiento de competencias realizado en 2012 por la Universidad de Michigan y RBL Group, liderando por Dave Ulrich, dos de los principales roles que el área de Recursos Humanos debe cumplir es actuar como un posicionador estratégico que conozca las tendencias de negocios externas y traducirlas en decisiones internas; y ser un agente de cambio que asegure que las acciones aisladas e independientes se integren y sostengan a través de un proceso de cambio direccionado.

Durante un proceso de relocalización el área de Recursos Humanos, como especialista en organización, además de cumplir con las tareas inherentemente operativas (comunicación, logística, etc.) debe asumir un rol estratégico durante todo el proyecto. El rol del área debe ser activo y estar involucrado en todas las etapas:

- Durante el diagnóstico y detección de la necesidad, aportando información clave sobre las necesidades del personal, clima interno, características de la dotación, distribución geográfica, etc.
- Durante la planeación, definiendo junto a la dirección de la compañía los objetivos principales del proceso, determinando la futura ubicación, evaluando beneficios y problemas asociados al proceso, diseñando junto al estudio de arquitectura las características de lugar, preparando junto al área de comunicaciones el plan de comunicación del proceso, aportando datos para la determinación de los costos directos e indirectos de la mudanza, etc.
- Durante la ejecución, llevando adelante el plan principales (traslado) y secundarios (comunicación, beneficios, asistencia al personal, etc).
- Durante el control y revisión, brindando información sobre los resultados del procesos, realizando encuestas para evaluar los efectos sobre el personal y el clima organizacional, conteniendo situaciones de conflicto particulares, realizando ajustes según la información recopilada por diferentes fuentes.

Una mudanza es un proceso organizacional que tendrá efectos muy profundos sobre la cultura organizacional y ante el cual Recursos Humanos, como Diseñador Organizacional, deberá actuar como:

- Un antropólogo que provea de significado simbólico a los futuros espacios laborales, trabajando sobre la imagen corporativa, generando sentido de pertenencia e identificación de los trabajadores, transformando en símbolos los valores organizacionales y asegurando que los factores de comunicación no verbal de los espacios laborales sean acordes a la cultura organizacional.
- Un psicólogo que realice una lectura integral de las necesidades de los trabajadores y alinee las características de los puestos de trabajo, trabajando con las vistas, los sonidos, los colores y la distribución de los espacios para lograr condiciones óptimas para los empleados, favoreciendo la integración, la comunicación y el trabajo en equipo.
- Un arquitecto que diseñe los espacios laborales acordes a las necesidades actuales y futuras de la organización y sus ocupantes, brindando espacios confortables que mejoren la calidad de vida y salud de los trabajadores, que aumenten la eficiencia de sus ocupantes, y sean acordes para las necesidades actuales y futuras del personal.

Desde este rol, deberá ser garante de la creación de espacios que brinden la flexibilidad que demandan los tiempos cambiantes actuales, sin perder de vista las necesidades de integración, accesibilidad e igualdad que una empresa socialmente responsable debe asegurar.

El emplazamiento de los lugares de trabajo y el diseño de los mismos deberá brindar seguridad a sus ocupantes frente a las ambigüedades e incertidumbres de los tiempos actuales, pero al mismo tiempo sin dejar de lado la dinámica y flexibilidad que exige un mercado cada día más competitivo. La continua y acelerada evolución tecnológica y generacional pone al área de Recursos Humanos frente a un desafío sin precedentes, al que deberá responder con anticipación y flexibilidad diseñando hoy los entornos de trabajo del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Baztán, Á. (2004). *La Cultura de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel Psicología.
- Aguirre, A., & Morales, J. F. (2000). *Identidad y Cultura Social*. Barcelona: Ed. Bardenas.
- Bechtel, R. B., & Churchman, A. (2002). *The Handbook of Environmental Psychology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brill, M. M. (1985). *The Impact of the Office Environment on Productivity and the Quality of Working Life*. Buffalo, NY: Westinghouse Furniture Systems.
- Campbell, D. (1979). *Interior office design and visitors response*. Journal of applied psychology .
- Chevalier, J., & Cheerbrant, A. (1994). *A dictionary of symbols*. Cambridge: Blackwell.
- Csikszentmihalyi, M., & Rochberg-Halton, E. (1981). *The meaning of things: domestic symbols and the self*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development & Change*. Mason: Thompson/Southwestern.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Dandridge, T., Mitroff, I., & Joyce, W. (1980). *Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis*. Academy of management Review.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Denison, D. R. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. Academy of Management Review.
- Foucault, M. (1986). *Vigilar y castigar*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Gagliardi, P. (1996). Exploring the aesthetic side of organizational life. En S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of organization studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gómez Bernabeu, A., Sánchez, J., & Alonso del Almo, E. (2005). *Psicología de la Organización* (Vol. Capítulo IX). (F. Palací Descals, Ed.) Madrid: Prentice Hall.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- H. Skipton Leonard, R. L. (2013). *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1994). *Structural inertia and organizational change*. American Sociological Review.
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organisation's character*. Harvard Business Review.

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología De La Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Lusier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Markus, T. A. (1993). *Buildings & Power: Freedom and Control in the Origin of Modern Building Types*. . London: Routledge.
- Mccooy, J. M. (2002). Work Environments. En R. B. Bechtel, & A. Churchman, *Handbook Of Environmental Psychology* (págs. 443-460). New York: John Wiley & Sons.
- Palaci Descals, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Educación.
- Payne, R. L. (2000). Climate and Culture. How close can they get? En N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson, *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publications.
- Rafaeli, A., & Kluger, A. (1998). *The cognitive and emotional influence of service context on service quality: A model and initial findings*. Jerusalem: Hebrew University of Jerusalem.
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2000). Symbols in Organizational Culture. En N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson, *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Rapoport, A. (1990). *The Meaning of the Built Environment: A Nonverbal Communication Approach*. Tucson, AZ: University of Arizona Press.
- Rosen, J. (2001, Oct. 7). Being Watched: A Cautionary Tale for a New Age of Surveillance. *New York Times Magazine*.
- Schein, E. (1999). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza Y Janes.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shah, R. C. (2007). *How Architecture Regulates*. Chicago: Journal of Architectural and Planning Research.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR from de outside in. Six competencies for the future of Human Resources*. Mc Graw-Hill.

CRONOGRAMA

1. Elección de empresas representativas (7 días)
2. Elección de participantes (7 días)
3. Inmersión en el campo (30 días)
 - 3.1. Reconocimiento del lugar geográfico (anterior y actual)
 - 3.2. Entrevistas
 - 3.3. Contextualización de las historias
 - 3.4. Identificación de categorías preliminares
4. Recolección de datos sobre las historias de vida (30 días)
 - 4.1. Entrevistas
 - 4.2. Observación
 - 4.3. Recolección de documentos públicos y privados
5. Exploración de las experiencias narradas y documentadas (7 días)
6. Narración del investigador (15 días)
7. Análisis de la narración de la historia (15 días)
 - 7.1. Identificación de categorías definitivas
 - 7.2. Cronograma de eventos
 - 7.3. Validar los datos recolectados
8. Elaboración del reporte del estudio (15 días)
 - 8.1. Narraciones particulares
 - 8.2. Narración de la historia
 - 8.3. Temas emergentes
 - 8.4. Elaboración de explicación / hipótesis / teoría
9. Revisión del reporte (7 días)
10. Narración definitiva (7 días)

ANEXO

CUESTIONARIO GUÍA

INICIO DE LA RELACIÓN LABORAL

- ¿Cuándo empezó a trabajar en la compañía?
- ¿Cuál era su cargo? ¿En qué área trabajaba?
- ¿Cómo recuerda esos primeros años de su relación laboral?
- ¿Cuándo comenzó a trabajar, tuvo que modificar algún hábito o costumbre?

UBICACIÓN ORIGINAL

- ¿Dónde se encontraba inicialmente su lugar de trabajo?
- ¿A qué distancia se encontraba de su domicilio?
- ¿Cuánto tardaba en llegar?
- ¿Cómo se trasladaba hasta allí?
- ¿Empleaba transporte público o su auto particular?
- ¿Disponía de estacionamiento para dejar su vehículo?
- ¿Disponía la empresa de servicio de transporte para el personal?

Describe el edificio

Describe su área de trabajo

¿Cuántas personas trabajaban ahí?

Describe su puesto de trabajo

¿Tenía oficina propia?

¿Tenía escritorio propio?

¿Cómo era su escritorio?

¿Disponía de cajonera o armario propio?

¿Cómo estaban dispuestas el resto de las áreas?

¿Poseía el mismo mobiliario el resto de las áreas?

¿Había uniformidad en los escritorios de analistas, jefes y gerentes?

¿Todo el personal de su área se encontraba próximo a usted?

¿Aproximadamente a cuántos metros se encontraban sus pares?

¿Debía trasladarse entre pisos habitualmente para realizar su trabajo?

TRASLADO

¿Cómo se enteró del traslado?

¿Recibió algún tipo de comunicación corporativa?

¿Tuvo charlas con RRHH o su jefe informándolo sobre el proceso?

¿Se lo consultó sobre el proceso de traslado ya sea a través de encuestas, reuniones o consultas de su jefe?

¿Recibió algún tipo de compensación por el traslado?

¿Se le ofreció la posibilidad de retirarse de la compañía?

¿Se le otorgaron beneficios adicionales?

¿Se implementó un programa de transporte de personal? ¿Car pool?

NUEVA UBICACIÓN

¿Dónde se encuentra su nuevo lugar de trabajo?

¿A qué distancia se encuentra de su domicilio?

¿Cuánto tarda en llegar?

¿Cómo se traslada hasta allí?

¿Emplea transporte público o su auto particular?

¿Dispone de estacionamiento para dejar su vehículo?

¿Dispone la empresa de servicio de transporte para el personal?

Describa el edificio

Describa su área de trabajo

¿Cuántas personas trabajaban ahí?

Describa su puesto de trabajo

¿Tiene oficina propia?

¿Tiene escritorio propio?

¿Cómo es su escritorio?

¿Dispone de cajonera o armario propio?

¿Cómo están dispuestas el resto de las áreas?

¿Posee el mismo mobiliario el resto de las áreas?

¿Hay uniformidad en los escritorios de analistas, jefes y gerentes?

¿Todo el personal de su área se encuentra próximo a usted?

¿Aproximadamente a cuántos metros se encuentran sus pares?

¿Debe trasladarse entre pisos habitualmente para realizar su trabajo?

PERCEPCIÓN DEL CAMBIO

¿Cómo se sintió luego del traslado?

¿Debió modificar alguno de sus hábitos?

¿Cuánto tiempo le llevo acostumbrarse a esta nueva situación?

¿Debió realizar algún cambio importante? Por ejemplo: mudanza, adquisición de un vehículo.

Enumere los principales beneficios y problemas que conllevaron cambio.

¿Cambió su forma de trabajar?

¿Se modificó su relación con su jefe?

¿Se modificó su relación dentro de su área?

¿Cambió su percepción de la compañía?

ENTREVISTAS

HÉCTOR ROCA

ENTREVISTA 1

Fecha 26/03/2014

- ¿Cuándo ingreso a trabajar a Stani?
- Entré en 1974, fue un ingreso traumático, tenía dos personas que eran mis compañeros a los que les habían prometido el puesto. Un día me llaman a mi casa, vivía en Floresta, con una propuesta de trabajo como Subjefe de Producción. Pero los dos muchachos que esperaban el puesto me hicieron la vida imposible. No me hablaban y trataban de complicar las tareas. Recién en 1978 me nombran Jefe de producción con la mudanza de Chicles a San Fernando.
Para evitar problemas y justificar mi ingreso, me designaron en la zona más caliente haciendo base en San Fernando. La fábrica en ese entonces era un lío, se jugaba al fútbol dentro de la planta, la gente durmiendo, etc.
Los jefes que estaban allá, no tenían escritorio. Mi oficina fue la primer oficina de la planta. Antes era sólo un escritorio en el medio de las máquinas.
- ¿Cómo era la planta de calle México?
- La planta de México 3285 era la parte fabril, enfrente las oficinas y el depósito de producto terminado. Eran casa que se fueron comprando y adaptando para uso industrial. La calidad de los servicios era mala, baños, vestuarios y comedor con problemas y quejas del personal.
La materia prima se subía a la terraza y se iba bajando a las otras plantas para la producción y envoltorio.
Estaba el depósito B, donde los distribuidores y kioskeros compraban directo a la fábrica, y muchos de ellos luego distribuían a otros kioskos pequeños. Ese era el fuerte de Stani en Capital y GBA, una presencia muy fuerte que no dejaba que ARCOR entre en el mercado. Stani se preocupaba por la calidad de su producto y que este primero en el punto de venta.
- ¿La idea original era mover a toda la planta?
- Yo cuando entre la planta de caramelos duros, masticables y figuritas, ya había sido mudada a San Fernando. Vestuarios, Baños grandes compartidos y un gran espacio abierto. Depósito de producto terminado.
Hubo unas 30/40 personas que eran carameleros, ellos se mudaron porque no se forman de un día para otro. También llego gente para la parte de envoltorio. Pero desde que empiezan a hacer la fábrica (1970) hicieron un plan programado paulatino para contratar gente en el lugar. Pero la gente del lugar no quería perder el trabajo, Stani tenía mucha gente antigua para 1973, la mayoría vivía de constitución hacia el sur y en zona oeste.
Al trasladar la fábrica más de 30 km tuvieron que negociar que hacer con la gente.

- ¿Evaluaron otras alternativas además de la mudanza?
- Ya estaba hecho el contrato con Tops, por lo que había un futuro asegurado. Se optó por no gastar tanta plata en indemnizaciones y mover a la gente. Los más viejos acordaron su salida.
A los que vinieron desde allá, se creó un plus “Adicional San Fernando” que se iba actualizando con los aumentos de paritarias. Y se le prometió a los que vivían en el sur que se les iba a poner micros en Constitución, otro desde el bajo y otro desde Liniers. Esto era un beneficio con un costo elevado. Era lo que más le convenía a la compañía, porque era pagar en cuotas una salida de la gente.
- ¿Cómo reaccionó el personal trasladado?
- La gente se fue acostumbrando, pero fue muy difícil trabajar con la gente nueva. En primer lugar porque no tenían el adicional, ni la antigüedad.
Todos los que venían de Capital, eran peronistas de la lista verde. Pero lo que llegaban de San Fernando eran más complicados, con otra orientación política. Cada vez que salía alguien de la cocina, se cubría con gente nueva que iba a prendiendo el oficio.
Yo era la máxima autoridad de la planta para producción, había un jefe de personal y el dueño de la planta que venía una vez por semana.
En el 76 con la caída del gobierno de Isabel desaparecieron todos los zurdos. Al otro día reciben la visita de Campo de Mayo. De ese momento en adelante hubo pocos conflictos y se pudo avanzar con algunos cambios y mejoras en la planta. En el 78 se muda chicles y en el 82 pastillas. La de figuritas era toda nueva, caramelos duros eran mitad vieja y mitad nueva. En el 78 se muda ingeniería y en el 84 el resto de las oficinas de administración.
- ¿Cambió la forma de trabajar con la nueva planta?
- La forma de trabajar cambió de hecho ya por las propias diferencias de las plantas. La nueva planta ya se pensó
Se mejoró el sistema de premios, que se arrastraba desde México, de acuerdo a las producciones. Con la colaboración de BTE, se realizaron estudios de tiempos de trabajo y eficiencia de las líneas, y también con estudios ergonómicos de los puestos para mejorar la forma de trabajar. Se dio más dinero a la gente, pero a cambio de una mejor forma de trabajar.
Se daban cursos para encargados, que en ese momento eran posiciones de control pero muy básicas. Se les dio una máquina de calcular y el libro “La elaboración moderna de confituras”. A partir de esa época ya comenzamos a tomar técnicos para las posiciones de supervisores. En estos cursos del BTE, les enseñaban a control de tiempos de trabajo. También se formaban con un libro “El manejo del tiempo del trabajo”
- ¿Los adicionales otorgados al personal se mantuvieron?
- Con el paso del tiempo, la parte cultural fue mejorando porque cada vez quedaba menos de la gente de Capital. En 1985 se absorbe al sueldo el “Adicional San

Fernando” y se empieza a negociar indemnizaciones por micro. Cuando recién se realiza la mudanza, sólo pasaban dos colectivos, se negoció con la línea 60 para que pase un colectivo por Panamericana.

Primero se indemnizó al personal que recorría desde el bajo porque ya había colectivos que hacían ese recorrido. Lo que no se pudo negociar rápidamente fue la salida desde constitución, de a poco se fue achicando el número de gente hasta que el servicio quedó cubierto por un remis.

- ¿Recuerda alguna característica en especial de la planta?
- Arnoldo, el dueño, era jodido con la gente, pero contemplativo. No le gustaba que lo fueren a doblar el codo. Sabía mucho del proceso y de la venta, entonces tenías que convencerlo de lo que se iba a hacer.
No quería que le cuenten que pasaba, quería verlo el mismo. Una vez por semana venía a la planta y la recorría toda para saber cómo estaban las cosas.
Se hacían las cosas pero todo era muy dictatorial, se imponía. Stani era la empresa de alimentación que mejor pagaba en el mercado, era un modelo de negociación y compensación a nivel de Unión Industrial. Esta era una decisión de Arnoldo.
- En lo personal ¿Tuvo que realizar algún cambio a partir de la mudanza de la empresa?
Me mudé desde Floresta a Haedo, fue por otros motivos. Vivía en el 6to piso y con el terremoto de Cauçete decidimos mudarnos. No fue producto de la ubicación de la planta. Recién en 1982 inauguran Camino del Buen Ayre y compartíamos el viaje con gente de la zona para pagar el peaje, porque era muy caro.
Pero era otra época, todo era más fácil. Tiempo de viaje breve y otro tráfico.

ENTREVISTA 2

Fecha: 22/03/2014

- ¿Cómo fue el traslado de la empresa?
- La mudanza desde el centro, zona de once, a San Fernando fue traumática para la gente y la empresa. Tuvimos que asumir compromisos que perduraron más de 30 años después del traslado. Yo ingresé a la empresa en el año 1974, cuando ya se había decidido la mudanza de la fábrica, y cuando me jubilé en 2008 todavía había operarios que se los trasladaba en remis hasta Constitución.
- ¿Se pudo mover toda la planta de una sola vez?
- La empresa se fue trasladando de a partes, primero las líneas de caramelos duros y masticables. Cuando la línea se instalaba se comenzó tomando gente de la zona y sólo trasladando a los que vivían cerca de la nueva fábrica para reducir la posibilidad de conflictos con el personal. Pero con los primero traslados alguna de las personas que quisimos mover se consideraron despedidas, sobre todo lo que estaban cerca de su jubilación. Se estableció un servicio de 2 micros de aproximación para facilitar la llegada de la gente.

- ¿Tuvieron inconvenientes con el personal?
- La tarea más difícil que tuve a partir de la mudanza fue fusionar a los dos grupos de empleados que se formaron. Como la empresa tardó 10 años en terminar la mudanza, durante ese tiempo se fue incorporando muchas personas de la zona a la nueva fábrica.
Cuando se decidió mudar el resto de los operarios había diferencias enormes entre los dos grupos. Desde producción tuvimos que trabajar mucho para unir los grupos, las formas de trabajar eran muy distintas.

ENTREVISTA 1

Fecha: 24/03/2014

- ¿Qué recordás de tus primeros días trabajando en Praxair?
- Llegue a la empresa luego de haber trabajado en una empresa de cable, fue en el año 1995. Cambié de trabajo porque era un muy buen ingreso y en ese momento fue lo que me ayudó a cambiar de trabajo.
La entrevista fue en el mismo lugar donde luego iba a trabajar. Me interesaba la plata que me ofrecían y el proyecto que tenía la empresa, ya entraba sabiendo que por un tiempo iba a tener que estar trabajando ahí pero que luego nos mudaríamos a un lugar mejor.
Praxair es una multinacional que cada vez que quería entrar en un país, compraba una empresa ya establecida. En Argentina adquirieron a Franquiera Hnos, que tenía una fábrica en Avellaneda.
Yo estaba justo a mitad de camino entre los dos lugares, y como no tenía colectivos o trenes que me acerquen hasta ahí. Siempre fui en mi auto.
- ¿Cómo eran las oficinas de Avellaneda?
- Eran oficinas dentro de un galpón, sin vista al exterior, sin aire acondicionado ni calefacción. Cada uno tenía un turbo y un caloventor, tenías que pedirlo y estar tironeando para obtenerlo. Los baños también eran internos, sin ventilación.
Como dentro del galpón también se trabajaba, el problema es que siempre había suciedad en las oficinas, no se las podía mantener limpias.
- ¿Tenían estacionamiento para el personal?
- No había estacionamiento en la fábrica, tenías que dejar el auto donde podías y caminar hasta las oficinas. Era un barrio fabril, como es acá en San Martín, fábricas mezcladas con casas. El problema era cuando tenías que salir a la noche en invierno a buscar el auto en la calle, era un peligro porque la zona no era muy segura.
- ¿Disponían de comedor en planta?
- No, tampoco había comedor, ni tiempo estipulado para almorzar. Había unas cocineras que traían la comida al escritorio, pero aparecían sin horario con un carro con la comida. En ese momento empezabas a levantar los papeles del escritorio para poder comer, eso siempre era un problema.
La comida para el escritorio era una porquería, siempre lo mismo porque mucha variedad no podía haber. Siempre eran tartas, sándwich, empanadas y panchos.
Los directores y gerentes tenían otra cocinera para ellos, les preparaban comidas más elaboradas y tenían una sala especial para almorzar.
- ¿El personal se quejaba de esas condiciones en las que tenían que trabajar?

- Esas condiciones estaban aceptadas. Ingresabas sabiendo que iba a ser así, pero también te avisaban que la dirección estaba haciendo nuevas instalaciones y por eso no se invertía en esas viejas oficinas.
Una de las formas de contener a la gente era hacer tours a las nuevas instalaciones para ver los avances. Eso era muy positivo y alegraba a la gente. Por lo general salíamos en un micro a la mañana, recorríamos las obras, almorzábamos todos juntos y luego volvíamos a trabajar mediodía.
Podías ver donde iba a estar cada sector, y ahí ya empezaba la guerra por quien se quedaba con cada lugar o los reclamamos a los jefes para que se aseguren un buen lugar para su equipo.

- ¿Recordás alguna característica particular de las viejas oficinas?
- En ese momento las oficinas arrastraban la forma de trabajar de la otra empresa. No había una PC por persona, entonces cada uno hacía sus análisis en papel con unos formularios y luego cargaba esa información en la PC. Había mucho trabajo manual y de cálculo a mano, gran parte de las cartas y presentaciones se hacían en máquina de escribir.
Incluso el teléfono no estaba presente en cada escritorio, cuando te querían ubicar o tenías que llamar, no te quedaba otra más que molestar al pobre que tenía el teléfono en su escritorio.
Otra característica particular eran las impresoras. Se compartían entre muchas áreas, entonces habíamos establecido normas propias, si tenías que imprimir más de 50 hojas había que avisarle al resto de los sectores que usaban la impresora o esperar al final de la jornada para poder imprimir. Siempre había cola de empleados esperando la salida de su impresión para no perder la hoja.

- ¿Cómo eran los escritorios?
- Los escritorios eran viejos, de madera, incluso preparados para trabajar con máquina de escribir. Eran todos iguales, salvo para los directores. Sólo había mamparas para separar los diferentes sectores, por eso era muy ruidoso y era habitual que la gente pida silencio cuando se hacía mucho barullo.
No teníamos lugar para guardar documentos, más que los cajones de cada escritorio. Había un archivo que era una gran habitación pero como “era de todos no era de nadie” entonces cada cual entraba guardaba o sacaba lo que necesitaba y no había ningún control ni orden en los que se guardaba allí.
Los gerentes y directores tenían sus oficinas en un entrepiso. Estaban mejor ubicadas, e incluso tenían una ventana que daba a la calle.

- ¿Cómo tomaba el personal la noticia de la mudanza?
- La comunicación de la mudanza no era positiva para todos. Muchas personas sobre todo operarios eran de zona sur y el cambio no les convenía. Por eso algunos empezaron a arreglar para irse. Eso al resto nos pegaba negativamente porque en el proceso sabíamos que íbamos a perder compañeros. En las oficinas esto afectó sobre todo a las mujeres con hijos, porque para poder viajar en la combi tenían que salir de

la casa a las 5 de la mañana o tenían que llevar a los chicos al colegio antes de tomar la combi.

Los acuerdos para retirarse no fueron pautados ni comunicados, no se indagó quien se iba a mudar y quién no. Era bien claro quien no iba a ir, esas personas se comunicaron a con sus jefes porque no iban a aceptar el traslado y se iniciaba la negociación para su retiro y la búsqueda de su reemplazo. Este proceso abra afectado a menos del 10% de la nómina, más o menos un 8%.

- ¿Se incorporaron beneficios para facilitar el traslado? ¿Charter? ¿Viáticos?
- Se establecieron charters para trasladar a la gente desde Avellaneda y desde el centro. Para evitar problemas en el camino, salían muy temprano. En esa época estaba en construcción la Panamericana, entonces era un problema viajar para Pacheco. A los que usábamos auto nos dieron un plus para viáticos por única vez que se incorporó al sueldo para evitar reclamos a futuro. Pero no había una comunicación clara de la empresa, se negociaba de forma individual, porque te enterabas que alguien lo había conseguido. Era un tema de interés, cuando la empresa no estaba interesada en retener a esa persona no negociaba nada para aprovechar y sacar a la persona.
- ¿Cómo fue la mudanza?
- Sabíamos de antemano como iba a ser la mudanza, fue rápida pero no del 100% del personal. La primer área en ir fue Sistemas, porque el director del área estaba muy involucrado en el proyecto por todas las instalaciones, comunicaciones, servidores, etc. Nos mudamos cuando faltaba terminar la parte de producción. Pero no se mudó todos los procesos, a la vez en Avellaneda iba a quedar gente porque era una posición estratégica que nos permitía producir y distribuir desde ahí a toda zona sur.
- ¿Cuánto demoró toda la mudanza?
- La mudanza finaliza en Julio de 1996, y en Diciembre se hizo una fiesta de inauguración con presencia de directores regionales. No fue una fiesta en sí, sino un acto de inauguración formal, con discursos del Gerente General y los principales Directores. También había directores regionales porque los fondos para el nuevo edificio fueron de Brasil. Fue significativo para todos porque estábamos dando un paso en una nueva dirección, éramos los mismos pero la empresa cambió.
- ¿Cómo era el nuevo edificio?
- Lo más significativo del nuevo edificio era poder mirar por la ventana, ver el sol. En el otro lugar no te dabas cuenta que había pasado el día, el sol se ponía y no te enterabas. Otro elemento importante era el estacionamiento dentro de la empresa, no sólo por la comodidad sino que también te daba seguridad y tranquilidad.
- ¿Disponían de comedor en planta en el nuevo edificio?

- Teníamos un comedor y lo más importante con horario para comer. Esto era muy significativo, antes los menús eran siempre iguales porque tenía que ser comida que se pueda comer en el escritorio. En Pacheco era distinto, había variedad de comida, máquinas de gaseosa y el comedor era gratuito.

También había un lugar tipo cafetería, lo curioso es que estaba junto con la fotocopidora, pero en ese momento no nos parecía raro porque todos pasábamos mucho tiempo frente a la fotocopidora, se sacaban muchas fotocopias no como ahora. Entonces era la excusa para tomar un cafecito y hacer una pausa charlando con otros compañeros.

Como teníamos horario para comer, nos podíamos organizar mejor para trabajar, además podías salir del escritorio y no como antes que tenías que estar 9 horas sentado en el mismo lugar sin salir de la oficina. A la hora del almuerzo no había diferencias, todos comíamos juntos. Incluso el Gerente General le gustaba almorzar en cualquier mesa que estuviese disponible, ya sea que haya operarios, analistas o jefes. Teníamos reglas internas para organizarnos, no se podía ir todo el sector a comer, esto es porque había una cultura de “atender el teléfono” era mal visto por toda la compañía que no se atiende el teléfono.

Había un gerente de legales, que nunca atendía el teléfono. Un día el gerente general lo quería llamar y no se podía comunicar, entonces bajó de su oficina para buscarlo y vio que estaba ahí sentado en su escritorio. Lo volvió a llamar desde otro teléfono y tampoco atendió el teléfono. Entonces se fue a sistemas y pidió que le retiren el interno y el aparato por falta de uso. ¡Tardó 2 meses en recuperar su teléfono!

- ¿Cómo eran los puestos de trabajo?

Todos los escritorios eran nuevos, todos iguales, cada uno con su interno y una PC por escritorio. Todos teníamos nuestra cajonera con llave y un mueble por sector para guardar papeles. Además había un archivo con un responsable de archivo.

Los escritorios eran en forma de cruz con divisiones bajas que permitían ver a tus compañeros. Las áreas estaban separadas por mamparas, pero los espacios eran abiertos y daban a un pasillo central.

Los jefes no tenían escritorios privados, estaban dentro de la misma área de trabajo. La única diferencia era que en lugar de trabajar en los escritorios en cruz, tenían su puesto de trabajo a un costado con un escritorio más amplio. Al permanecer cerca, integrados a nosotros no se cortó la forma de trabajar con el jefe. Todo se mantuvo directo y sencillo.

- ¿Los directores trabajaban en el mismo piso que ustedes?

- Los directores estaban en el primer piso, en oficinas privadas y eran los únicos que tenían secretarías. Únicamente tenían oficinas privadas las áreas que manejaban temas que requerían seguridad: tesorería, sistemas y radiogas, un área que brindaba servicio de emergencia para hospitales y clínicas.

La relación del personal con los directores se mantuvo igual, será porque no cambió la disposición de sus oficinas. Seguían estando en el primer piso. Además si bien era

gente muy macanuda, no era habitual trabajar con ellos. Si subías era para dar un dato concreto y nada más. No eran de trabajar en equipo con sus reportes.

- ¿Se modificó la forma de trabajar?
- La mudanza cambió la forma de trabajar, todo se volvió más dinámico al contar con herramientas modernas para trabajar. Desaparecieron los formularios de papel y mejoró muchísimo la productividad de todos. Antes tenías que levantarte para buscar un dato, ahora solo tenías que levantar el teléfono.

- ¿Con la incorporación de un teléfono por persona cambió la comunicación?
- No, eso no fue en contra de la comunicación, cuando el tema era importante lo veíamos en persona, pero para datos pequeños para seguir trabajando era solo cuestión de levantar el teléfono.
También desaparecieron las colas en la impresora, ya no perdíamos tiempo con eso. Sólo se mantuvo la tradición de la reunión al lado de la fotocopidora.

- ¿Cómo era la convivencia en el nuevo edificio? ¿Recordás algún problema en particular que haya surgido?
- Sólo surgieron problemas con la gente de compras, que estaba al final del pasillo, sobre la puerta de ingreso. Entonces toda la gente pasaba por ahí para ir al comedor o para entrar y salir de las oficinas. Ellos se quejaban de que era difícil trabajar con tanto movimiento.
Otro problema curioso surgió cuando la empresa decidió darle uniforme de trabajo a las mujeres, eso trajo mucho lío porque se negaban a usarlo. Y también por el piso, era todo de cerámicos entonces las mujeres cuando caminaban con los tacos hacían mucho ruido. Hasta surgió el pedido de los hombres de que todas tengan que usar tacos de goma.

ENTREVISTA 1

Fecha: 22/03/2014

- ¿Cuándo empezó a trabajar en la compañía?
- Ingrese en Febrero de 2004 para hacer una suplencia de 15 días como cadete.

- ¿Cómo recordas esos primeros años de su relación laboral?
- ¡Muy buenos! Influyó muchísimo haber tenido un jefe protector y que me enseñó a trabajar. También tuve suerte, se me permitió crecer muy rápido, pese a que la empresa hasta ese momento se caracterizaba por su estructura rígida y una cultura poco propensa a los cambios.

- ¿Cuándo comenzaste a trabajar, tuviste que modificar algún hábito o costumbre?
- Sí, claro. Yo no trabajaba hasta ese momento y modifiqué mis horarios (de cursada, de sueño, etc), mi vestuario (si bien no había normas estrictas de vestuario, siempre fui cuidadoso). El hábito que más me costó modificar fue el de tomar mate, en esos años no se podía consumir en la empresa. Comencé a ingerir bastante café.

- ¿Dónde se encontraba inicialmente su lugar de trabajo?
- En Capital Federal, específicamente en el barrio de Almagro.

- ¿A qué distancia se encontraba de su domicilio?
- Debían ser entre 30/40 cuadras. Iba en Colectivo en la línea 127. Tardaba 30 minutos, incluyendo el tiempo insumido para llegar a la parada y la espera del colectivo.

- ¿Disponía la empresa de servicio de transporte para el personal o estacionamiento para el personal?
- No, ninguno de ambos. Con la mudanza si incorporaron el servicio de chárter. El estacionamiento sólo estaba disponible para cargos jerárquicos y algunos privilegiados.

- ¿Cómo era el edificio de Almagro?
- Era un edificio antiguo, claramente la empresa había crecido mucho y eso produjo cierto amontonamiento, pasillos intrincados y ubicaciones poco funcionales para las áreas y los empleados dentro de las mismas.

- ¿Cómo describirías tu lugar de trabajo?
- Cuando empecé a trabajar como cadete, nos ubicábamos en el archivo. Era nuestra función archivar las facturas de proveedores en los momentos que estábamos dentro de la Cía. Era un lugar polvoriento y con mucho papel, cajas y biblioratos. Luego pasé al área de RRHH, una oficina más espaciosa, luminosa y limpia pero como no había sido concebida ni acondicionada como oficina, no había mucha intimidad y se volvía

ruidosa. Cuando paso al área de Administración, paso a trabajar en un piso común donde había mucha gente, un compilado de viejos escritorios, cajas de archivos, muebles viejos y mucho polvo. Los sectores se acomodaban como podían, era caótico, ruidoso y con poca intimidad.

- ¿Cuántas personas trabajaban ahí?
- Cuando estaba como cadete éramos 3 solamente y en RRHH 5, pero en Administración más de 30.

- ¿Tenías oficina propia?
- No, ni siquiera escritorio, recién cuando paso a Administración tuve mi propio escritorio. Ahí si tenía espacios propios que era una necesidad por la documentación y temas que se manejaban.

- ¿Cómo era tu escritorio?
- Originalmente antiguo y emparchado, me correspondía por ser nuevo. Luego de unos años logre cambiarlo por uno nuevo. De todas formas todas las áreas tenían muebles viejos y remendados, salvo los gerentes y directores que tenían oficinas más lindas.

- ¿Cómo estaban dispuestas el resto de las áreas?
- De forma caótica, casi aleatoria

- ¿Todo el personal de tu área se encontraba cerca tuyo?
- Cuando era cadete, nuestra oficina estaba en 1° piso, pero debíamos subir muy seguido al 3° piso donde se encontraba la gente de RRHH que nos coordinaban, y a los que rendíamos cuentas. Dentro de Administración, particularmente cuando me desempeñaba en Cuentas a Pagar y Contaduría estaba separado de la gente de mi sector porque no había lugar donde ubicarme. Además, nuestro jefe tenía una oficina separada porque según él no es bueno que el jefe se mezcle con sus empleados.

- ¿Cómo te enteraste del traslado?
- Desde mi ingreso supe que la empresa se iba a mudar, sin embargo siempre pareció un proyecto lejano y que no iba a darse. Una vez que terminaron las nuevas oficinas, la mudanza fue gradual y hubo algunos planes para seducir a los empleados y facilitar el proceso.

- ¿Cómo fue la comunicación de la mudanza?
- Si, hubo grandes esfuerzos por parte de la Compañía de comunicar la mudanza como algo menos grave de lo que el pasillo decía. Se comunicaron cosas como Flex time, aumentos, Car Pool, Charter, etc. La comunicación siempre llegaba a través de mis superiores.

- ¿Recibiste alguna consulta sobre el proceso de traslado ya sea a través de encuestas, reuniones o consultas de su jefe?

- Hubo algún tipo de encuesta sobre disponibilidad para hacer la mudanza. A pesar del gran descontento que había, fueron muy pocos los empleados que decidieron no continuar en la empresa. Algunos casos fueron analizados con más profundidad y se los reubicó, pero en compensación por la antigüedad más que nada.
- ¿Hubo compensaciones por el traslado?
- En mi caso particular, además del aumento salarial general, se me abrió la puerta para un ascenso ya que mi superior directo fue uno de los pocos que no continuó en la empresa.
- ¿Te ofrecieron retirarte de la compañía?
- No en mi caso, no tengo conocimiento que existiera la posibilidad. Sí sé que se indemnizó correctamente a aquellos que se fueron.
- ¿Qué beneficios se implementaron?
- Car pool pero tuvo un éxito escaso y chárter corporativo. Además, un servicio de remis más accesible a los mandos medios y empleados en general.
- ¿Dónde se encuentran las nuevas oficinas?
- Villa de Mayo, Malvinas Argentinas
- ¿A qué distancia se encuentran las nuevas oficinas de tu domicilio?
- A más de 30 kilómetros de mi casa, tardaba 1:30 en el chárter, pero 2:30 en transporte público. En algunos casos fui en remis y tarde sólo 1 hora.
- ¿Cómo te trasladabas hasta allí?
- Habitualmente iba en Car Pool, luego pasé al Chárter, aunque hubo ocasiones en que fui en transporte público o remis
- ¿El personal que iba en su vehículo tenía estacionamiento?
- Si, había lugar para todos. Sólo los directores tenían lugares reservados.
- ¿Cómo era el nuevo edificio?
- Era un edificio nuevo, con mobiliario totalmente nuevo, diseñado específicamente para cumplir como oficina, una sola planta. Las mayores críticas venían dadas por algunas cosas poco funcionales, probablemente porque el arquitecto no era experto o no tenía experiencia.
- ¿Cómo era tu lugar de trabajo?
- Además de tener todo nuevo, todo combinaba, había más espacio, más espacio para archivo y se intentaba mantener el orden. Al ser un edificio de planta única, gran parte de la administración de la empresa estábamos distribuidos allí. Debíamos ser unas 50 y 100 personas.

- ¿Cómo era tu puesto de trabajo?
- Un escritorio en "L" idéntico al resto de los administrativos, estábamos en una isla de 4 personas, divididos por tabiques muy bajos que sacaban privacidad y aumentaba el ruido y la contaminación visual.
- ¿Cómo están dispuestas el resto de las áreas?
- Todas las áreas tenían la misma disposición. Fue pensado de esa manera. Estábamos todos cerca, a no más de 2 metros.
- ¿Hay uniformidad en los escritorios de analistas, jefes y gerentes?
- Casi, los jefes tenían escritorios con un poco más de espacio, su box era más grande. Los gerentes poseían oficinas propias pero siempre con el concepto de "oficinas abiertas" y poca privacidad. Era casi imposible pedir aumento de sueldo o hablar de algún tema sin que escucharan de oficinas aledañas. Había que ir a una sala de reunión.
- ¿Cómo se sintió luego del traslado?
- El mío fue un caso particular, yo me sentí muchísimo mejor con el cambio, no sólo por las nuevas oficinas sino porque se me permitió ascender. En ese momento, el viaje y la incomodidad no me pesaban. Lo lamentable de ese período es que descuidé mucho mi carrera universitaria.
Debía madrugar mucho más, acostumbrarme a terminar todo a las 17 para poder volver en el chárter, aunque luego se me permitió usar más remis y se me pagaban las horas extras, ya no necesitaba correr. Como te decía antes, dejé de cursar en el horario de 21 a 23 en la facultad porque, dado que madrugaba, llegaba extenuado. Otro hábito adquirido fue empezar a trabajar desde casa, fuera de horario y hasta fin de semana.
- ¿Cuánto tiempo le llevo acostumbrarse a esta nueva situación?
- No lo padecí, yo estaba muy emocionado por el cambio positivo.
- ¿Tuviste que realizar algún cambio importante en tu vida? Por ejemplo: mudanza, adquisición de un vehículo.
- Me mudé más cerca del chárter, para evitarme el viaje en transporte público hasta la ruta del chárter. También el cambio antes mencionado con respecto al horario de cursada.
- ¿Cuáles son los principales beneficios y problemas que trajo la mudanza?
- Un mejor lugar de trabajo, más beneficios, aumento, crecimiento dentro de la cía., posibilidad de sociabilizar con personas de otras áreas en el chárter o en los espacios comunes de la empresa. Dentro de lo negativo, programar toda la vida después de las 18:30, que era el horario que el chárter nos dejaba en Capital, la dependencia del transporte, por la zona alejada donde estaba la nueva oficina, era muy complicado

poder hacer trámites o visitar médicos (había que pedir medio día, un problema para el trabajar y para la empresa misma).

- ¿Cambió tu forma de trabajar?
- Sí, me integré mucho más con las otras áreas, antes las contactaba por mail o teléfono, ahora podía reunirme con ellas. Como decía más arriba, uno empezó a conocer más y mejor a sus compañeros.
- ¿Y la relación con tu jefe?
- Si, él tenía su espacio, dejó de estar a 1 metro de mi escritorio; eso generó algo de "oxígeno".
- ¿Se modificó su relación dentro de su área?
- Si, se trabajaba más cómodos, en igualdad de condiciones, mejor acondicionados y con más espacio. Además, mejoró desde lo tecnológico la empresa.
- Finalmente, ¿cambió su percepción de la compañía?
- Si, sus nuevas oficinas se condecían más con la envergadura de la misma. Además, empezó a brindarle mucho más a sus empleados.

ENTREVISTA 2

- ¿Cómo evaluarías la privacidad de las oficinas? ¿Qué diferencias había entre Humahuaca y Villa de Mayo en este aspecto?
- Creo que en ninguno de los dos edificios había privacidad y no me refiero al radiopasillo, la diferencia sustancial que yo noté en Villa de Mayo es que, al estar todas las áreas administrativas juntas, uno escuchaba y era escuchado por otras áreas que podían estar o no, involucrados en los comentarios que uno hacía con los superiores o compañeros. En Humahuaca, al estar separados en pisos o recovecos, era difícil que, por ejemplo, alguien de Marketing nos escuchara criticarlos.
- ¿Qué condiciones debía reunir un colaborador para acceder a beneficios adicionales (mejor escritorio, estacionamiento, etc.)?
- Con el cristal que me da la distancia y el tiempo transcurrido, me atrevo a decirte que en mi caso fue por un cierto mérito. Más actitudinal que intelectual, es decir, yo estaba para lo que necesitaran, aunque sea para hacer bulto, por reclamar y por un mejor posicionamiento del sector, mi jefe y nuestro director. Este último punto era fundamental para tener beneficios, había sectores y áreas con superiores más fuertes que conseguían más beneficios para sus empleados.
Tampoco voy a desconocer la existencia del famoso acomodo o preferencias, es decir, gente que a mismo cargo o antigüedad tenía beneficios extras, pero más que nada los venían arrastrando de la vieja estructura de Phoenix.

- ¿Por qué generó descontento con la noticia de la mudanza?
- Además de la incomodidad de la distancia, la mudanza traía aparejados algunos otros miedos más o menos fundados: que iban a aprovechar para rajarse gente, que primero te daban los medios para viajar pero eran temporales. Dada la gran proporción de personal con mucha antigüedad y avanzada edad, el miedo al cambio se manifestaba a gran escala.
Hubo mucha hipocresía también, recuerdo claramente a los más indignados o afectados por la mudanza, que hablaban de lo mucho que lo iban a tener que indemnizar porque por la distancia se podían dar por despedidos, terminaron aceptando el cambio y en la actualidad se siguen desempeñando en Phoenix.
- ¿Cuáles eran las áreas habituales de socialización en el edificio de Humahuaca?
- El comedor, la vereda donde salían los fumadores, los pasillos sobre todo aquellos con máquinas de café, y en general, los escritorios nunca estuvo mal visto quedarse charlando en escritorio ajeno.
- ¿Qué diferencias presentaba un edificio y otro respecto de la vinculación con la naturaleza y acceso a luz solar directa? ¿Es un factor importante? ¿Cómo afecta tu humor?
- En Villa de Mayo el cambio fue drástico, todos los escritorios daban a ventanas que te vinculaban a un espacio verde, se podía ver la luz del sol y a las mascotas: los teros. En Humahuaca, no recuerdo haber estado en alguna oficina que se viera algo verde.
A pesar de algunas protestas iniciales, a los que les daba el sol de manera directa, o por estar cerca del ventanal sentían más frío o calor que el resto. Todos estábamos más contentos con el acceso a esa vista, permitía sentirse menos encerrado.
El único momento en que tener acceso al estado del tiempo afuera no me hacía gracia era cuando me quedaba después de hora, podía ver como se hacía de noche y tomaba real consciencia de las horas que llevaba ahí adentro o de lo que me estaba perdiendo. Estar encerrado en una oficina con luz artificial todo el tiempo te hace mantener un ritmo parejo, sin caer en los ciclos naturales del día y la noche. Es algo así como un pollo de criadero al que no le apagan la luz para que siga comiendo y creciendo.

ENTREVISTA 1

Fecha: 14/04/2014

- ¿Cómo recordás tu ingreso a la compañía?
- Ingresé a la compañía en el año 2000, para el área de finanzas como secretaria. Unos años después decidí comenzar a estudiar abogacía, afortunadamente la empresa me dio la posibilidad de poder cambiar de sector en 2007 cuando ya estaba más avanzada en la carrera.
Siempre viví en San Martín y PepsiCo me quedaba muy bien ubicado, poco tiempo de viaje, bastante directo. Prácticamente no tuve que modificar mis hábitos diarios cuando empecé a trabajar. Eso sí, para venir en colectivo tenía que tomar 2, lo que hacía que el viaje se vuelva muy largo.
- ¿Cómo era el edificio donde trabajabas?
- El edificio no era muy comfortable. Era viejo y precario. Sin alfombra, con un piso de goma pegado, incluso había dos colores de piso distintos. Además era oscuro, como las oficinas estaban ubicadas sobre las ventanas, cuando alguno de sus ocupantes cerraba la cortina, no paraba nada de luz para el resto de los escritorios. Estábamos en medio del salón.
Los boxes eran altos, no llegabas a ver al de al lado. Esa combinación de la oscuridad y los tabiques altos te daba una sensación de agobio. Era feo, oscuro, eso te daba una sensación de pesadez y falta de espacio. Fue muy notable la diferencia cuando nos mudamos a las nuevas oficinas.
Las instalaciones eran malas, cables sueltos por todos lados. Era un edificio viejo emparchado, distintos materiales, distintos colores. La estructura era la misma, pero faltaba renovarla y modernizarla.
- ¿Cómo era tu lugar de trabajo?
- Mi área de trabajo estaba en medio del salón, justo en la mitad. Era muy difícil mantener la confidencialidad de las tareas. Estábamos muy expuestos porque era difícil hablar por teléfono.
Además de mi escritorio, tenía dos muebles a los costados y otro sobre el pasillo, una especie de armario. El escritorio era viejo, de formica del mismo color que los divisores de los boxes. Tenía mi notebook, interno propio e impresora.
- ¿Eran todos los escritorios similares?
- El mobiliario del resto de las áreas era similar, no había diferencias entre sectores todos teníamos el mismo tipo de escritorio. Los Gerentes poseían su oficina privada, dentro del mismo piso en el que se encontraban los analistas, sus escritorios eran similares a los del resto pero más grandes. Los Directores tenían oficinas separadas del resto, en otro edificio dentro de la misma planta.

- ¿Cómo se sentían trabajando en ese lugar?
- En general estábamos todos acostumbrados pero no era un lugar amigable para trabajar. Los cables sueltos eran un peligro, había frecuentemente cortes de energía y malas instalaciones en general. El Aire acondicionado no siempre funcionaba lo que en verano generaba quejas de los usuarios. Los baños eran antiguos y viejos, recién en 2003 tuvieron algunas modificaciones.
Las impresoras eran un tema de conflicto, todos los sectores imprimían y por momentos te encontrabas con todas las impresoras ocupadas. Por el tipo de temas que manejaba me dieron mi propia impresora. Era habitual que se envíen grandes impresiones de cualquier área y nadie reclame lo que se estaba imprimiendo.
- ¿Disponían de una cafetería o algún beneficio similar?
- No había cafetería, pero si un fumódromo donde además había una cafetera y un microondas. Como todos iban a fumar ahí, las ventanas estaban siempre abiertas por lo que hacía frío todo el año. Unos años más tarde se determinó la prohibición de fumar en todo el edificio y el personal tuvo que salir a la calle para poder fumar.
- ¿Cómo fue el traslado de las oficinas?
- El traslado fue muy bien comunicado, tanto por mail como por intranet. Se brindó mucha información y todo se gestionó de manera muy prolija. Se enviaban links con información de Urbana, como llegar, las características del edificio. Incluso se realizaron tours hasta las oficinas para poder recorrerlas antes de su finalización. Incluso la comunicación abarcó detalles como recomendaciones sobre cómo realizar una mudanza, como clasificar y ordenar los documentos. Se enviaron etiquetas para identificar las cajas y su contenido, para evitar problemas de pérdida de cajas al momento del traslado.
- ¿Recordás algún detalle en particular de la mudanza?
- Todo funcionó tan bien que dejabas tus cajas preparadas, durante la noche se levantaban y las llevaban a Urbana, al día siguiente cuando ibas a las nuevas oficinas ya estaba todo acomodado en su lugar. El que hizo todo bien, no tuvo problemas. En general no hubo inconvenientes en el traslado.
Recuerdo que incluso se hicieron reuniones para brindar sugerencias y comentarios para mejorar el proceso de mudanza.
- ¿Cuál fue la reacción del personal cuando se enteraron de la mudanza?
- No hubo oposición al cambio, al contrario, todos sabíamos que íbamos a algo mejor y ayudaba mucho que fuese tan cerca de la vieja ubicación. Al contrario, con el tiempo algunos sectores se tuvieron que relocalizar y regresar a Florida, esto trajo muchos problemas porque nadie quería volver.
El nuevo lugar trajo grandes beneficios, un mejor lugar, más confortable y cómodo, un espacio amplio, limpio y alfombrado. La diferencia entre las oficinas eran el día y la noche, se sentía mejor trabajar allá. Se terminó el agobio por el encierro, era algo que

me pasaba pero no me daba cuenta, recién se terminó esa sensación cuando me encontré allá.

- ¿Qué diferencias encontrás entre las nuevas y las viejas oficinas?
- Hay más espacio para moverse, ver el verde, un panorama completamente distinto. Más luz, sol, eso te hace sentir bien. Desde las ventanas de ve el campo de deportes del colegio los Molinos, en Florida estas mal ubicado, a trasmano y en medio de un barrio.
La cafetería bien armada, con frutas y productos (en esa época había, no como ahora) tenés un lugar para poder juntarte a tomar un café con tus compañeros. Ese tipo de detalles te hacen sentir que estas en un mejor lugar para trabajar. Seguís igual de tapado de trabajo, pero en un lugar mejor.
- ¿Hay alguna característica del nuevo edificio que resulte molesta?
- Una diferencia significativa para mí era que había menos muebles, se buscaba minimizar la cantidad de muebles por estética y orden, pero eso en sectores como legales es todo un problema porque manejamos una gran cantidad de documentación. Yo ahora tengo debajo de mi escritorio toda una hilera de carpetas porque no sé dónde poder guardarlas.
Se pensó en lo estético, pero no en las necesidades reales de algunos sectores. Esta situación, hoy en día nos trae muchos problemas.
Otro gran problema luego de la mudanza fue el estacionamiento, que hoy en día es un gran dolor de cabeza para todos. Por más que llegues temprano, tenés que salir a buscar donde estacionar y terminas a varias cuadras de las oficinas. A eso se suman la inseguridad y los robos a varios compañeros les pasó de encontrarse el auto roto o que los asalten yendo para el auto.
- ¿Qué efectos tuvo el traslado en el personal?
- El principal efecto de la mudanza se vio con la gente que no pudo mudarse. Quedó en Florida un grupo grande de personas trabajando, y se generó una gran división y trajo aparejadas modificaciones en la forma de trabajar. Ya no era siempre posible llevar el papel al escritorio de otro. Eso hace que se sienta una separación y también hizo más burocráticos algunos aspectos de la operación. Pero salvo eso, no siento que haya cambiado la forma de trabajar.
La relación con mi jefe si se vio modificada, tomamos más distancia porque él ahora está ubicado en otro piso junto a los directores. Antes para saber que estaba sólo tenía que levantar la cabeza y mirar por encima de la mampara divisora. Ahora dependo de trasladarme para verlo. Tengo la opción de llamar por teléfono y pedir que lo ubiquen, pero muchas veces para cuando bajas a su piso ya está ocupado otra vez. En general se repite esta situación con otras áreas, los directores son difíciles de encontrar.
- ¿Tienen los mismos beneficios en este nuevo edificio?

- Si, incluso mejores. El comedor fue una gran mejora, no sólo por la comida sino también por el lugar. Otra particularidad del nuevo comedor era compartir el lugar con gente de otras empresas, primero esto está algo raro pero con el tiempo nos fuimos acostumbrando.

En general, el cambio se percibió inmediatamente, tanto que fue necesario remodelar Florida para que siga la misma imagen de Urbana. Una empresa multinacional necesita mostrarse con oficinas acordes.

ANDREA PLASTINO

ENTREVISTA 1

Fecha: 14/04/2014

- ¿Cuándo empezó a trabajar en la compañía?
- Empecé a trabajar en Unilever en mayo del 2000.

- ¿Cuál era su cargo? ¿En qué área trabajaba?
- Empecé como Secretaria en el área de Compras Regionales.

- ¿Cómo recuerda esos primeros años de su relación laboral?
- Los primeros años fueron un poco complicados. Venía de trabajar en una PyME donde mayormente éramos amigos y la nueva empresa era gigante y no conocía a casi nadie.

- Cuando comenzó a trabajar, ¿tuvo que modificar algún hábito o costumbre?
- Y... yo vivía en Caballito y tenía que ir todos los días hasta Tortuguitas y perdía muchas horas viajando.

- ¿Dónde se encontraba inicialmente su lugar de trabajo?
- Como te contaba, empecé trabajando en la planta de Tortuguitas y después me fui a trabajar a la Zona de Chacarita y al poco tiempo nos mudaron al centro, cerca de Alem y Córdoba. Esto me beneficiaba porque no tenía auto, no teníamos chárter y desde Caballito al Centro tenía sólo 45 minutos de viaje en colectivo. Años más tarde nos volvimos a mudar pero esta vez a Zona Norte, donde estamos ahora, en Munro.

- ¿Cómo era el edificio del Centro?
- Era un edificio moderno de 9 pisos y Unilever ocupaba varios de esos pisos. Recuerdo que por cada piso trabajábamos aproximadamente 100 personas.

- ¿Cómo era tu área y tu puesto de trabajo?
- El área era luminosa, abierta, cómoda, no tenía oficina propia sino que con mis compañeros compartíamos el mismo lugar. Yo decoré mi escritorio con una planta, fotos de mi familia y mías, mi radio. La verdad es que era muy relajado y cómodo.

- ¿Cómo era tu escritorio?
- Tenía forma de "L", con cajoneras y un armario propio

- ¿Cómo estaban dispuestas el resto de las áreas?
- Separadas según los pisos. Sin importar el área teníamos los mismos escritorios, nos sentábamos aproximadamente a uno o dos metros de nuestros compañeros, aunque los gerentes tenían otro tipo de escritorios.

- ¿Cómo se enteró del traslado?

- Inicialmente por radio pasillo. Con el tiempo llegaron mails corporativos pero a principio fue así. También nos reuníamos con nuestro jefe y nos pedían nuestra opinión sobre las condiciones del traslado.
Luego nos pudimos interiorizar más sobre el proceso de cambio organizacional que iba a implementar la empresa. El cambio era tan importante que iban a construir un edificio nuevo.
- ¿En qué consistía el cambio?
- El nuevo modelo que lo llaman agile working, tuvimos muchas reuniones de equipo para implementar este cambio. Unilever ya lo venía implementando en otros países, se basa en la comunicación abierta y honesta, darle poder de los equipos de trabajo, buscar siempre la flexibilidad y la alta performance. Es un edificio para las nuevas generaciones, espacios abiertos y flexibles, se busca fomentar los vínculos sociales y el trabajo en equipo. Buscamos que el personal este a gusto en la empresa y puedan desarrollar una carrera en Unilever.
- ¿Recibió algún tipo de compensación por el traslado?
- No, eso no. Pero si empezamos a tener charter y car pool.
- ¿Se le ofreció la posibilidad de retirarse de la compañía?
- En lo personal, no.
- ¿Dónde se encuentra su nuevo lugar de trabajo?
- En Munro, muy cerca de Unicenter.
- ¿A qué distancia se encuentra de su domicilio?
- Aproximadamente a 25 km. Tardo 1 hora en llegar, ahora en charter. A veces voy en mi auto que puedo dejarlo en el estacionamiento pero casi siempre en charter.
- ¿Cómo es el edificio?
- El edificio es de Unilever y también es muy luminoso, cómodo, espacioso. Tiene 7 pisos y por piso trabajan 100 personas.
- ¿Y tu área de trabajo?
- Disponemos de salas de reunión, para las reuniones formales, que son cerradas, vidriadas, y con un ploteo en color gris que si bien no te permiten ver quién está adentro sabes que hay alguien. La mayoría de las salas tienen proyector, un led o pantalla, y una estrella (teléfono) por si necesitamos tener alguna call. Por piso hay dos salas de reuniones grandes así.
Para las reuniones informales generalmente usamos lo que se llaman "placitas" que son espacios abiertos que están en el medio de cada piso. En lugar de tener alfombra tienen piso de madera con sillones individuales una mesa redonda tipo ratona. En esos espacios también hay un LCD que pasa noticias y publicidades de Unilever y en esas placitas es donde están las "colaciones saludables".

Para mejorar la conectividad todos tenemos notebooks, y está muy difundido el uso de Lync para poder chatear cuando la persona no está accesible por teléfono.

- ¿Cómo es tu puesto de trabajo?
- Al igual que en el otro edificio, no tengo oficina propia es pero es muy cómodo, luminoso y espacioso. Mi escritorio también tiene forma de “L” y tiene cajoneras y un armario propio. Todos los que trabajamos en Recursos Humanos estamos en el 7mo piso. Esto hace que no tengas que ir moviéndote o trasladándote a otro piso para consultarle algo a un compañero de tu área o poder hacer tu trabajo. Cada área está en un piso, por ejemplo quienes trabajan en Ventas están el 4to, los que trabajan en IT en el 2do. Tanto los para gerentes como los jefes y analistas tenemos los mismos escritorios y nos sentamos muy cerca uno del otro, cada uno o dos metros tenemos un compañero.

- ¿Cómo se sintió luego del traslado?
- Al principio me sentí muy preocupada por la distancia. Pero por suerte esto no me obligó a tener que cambiar ninguno de mis hábitos. En pocas semanas ya estaba adaptada! No cambió la forma en la que trabajábamos o cómo nos relacionábamos entre compañeros y con nuestros jefes. Unilever era la misma!.

ARTÍCULOS Y OTRAS FUENTES

NUEVAS OFICINAS CORPORATIVAS UNILEVER CONO SUR

01-10-2009 : Con el fin de centralizar la operación local y profundizar la propuesta de Vitalidad, Unilever estrenó sus oficinas centrales para Cono Sur, ubicadas en Vicente López, Provincia de Buenos Aires. Más de 900 personas de distintas áreas operativas de la compañía, se mudaron al nuevo edificio, en el complejo empresarial diseñado por el prestigioso estudio Mario Roberto Alvarez & Asociados y desarrollado por FSA (*First South American*).

Se trata de un espacio propio a estrenar de aproximadamente 10.500 m², ubicado en el km 16 de la autopista Panamericana, en las inmediaciones de los centros comerciales Norcenter y Unicenter.

Las instalaciones fueron concebidas bajo el concepto de *agile working* y buscan fortalecer los estándares de vida laboral que Unilever le ofrece a su gente.

Entre los criterios en los que se hizo hincapié, está por un lado, la generación de espacios abiertos, amplios, luminosos y de fácil circulación, para favorecer la interacción entre los equipos de trabajo y la máxima flexibilidad para manejar su día a día en la oficina.

Por otro lado se promueve una modalidad de trabajo más sustentable, a través de un programa de reducción de la impresión y una gestión de residuos responsable, a través de la disposición de Islas de Reciclado para materiales orgánicos, plásticos y papeles por separado.

Entre las novedades, se destacan más de 35 salas de reuniones con diferentes funcionalidades, formatos, tamaños y usos, además de *quiet rooms*, *meeting points* y plazas equipadas para el *relax* con máquinas expendedoras de bebidas y colaciones sanas (frutas, barras de cereal, etc). Las mismas estarán equipadas con la última tecnología disponible en materia de comunicaciones, entre ellos las salas de telepresencia, videoconferencia y tecnología IP, que posibilitará reunir telefonía y datos logrando una solución tecnológica integrada.

En los espacios comunes de la planta baja, se dispusieron diversos amenities y servicios generales:

- El salón comedor y la sala de Demostraciones Culinarias de Food solutions, el negocio de servicio gastronómico de Unilever.
- Un área destinada al arte y la cultura para organizar eventos de esa naturaleza.
- La Proveeduría, destinada a la atención de los empleados que desean adquirir los productos de Unilever y gozar de las ofertas de forma cómoda, segura y rápida.
- Espacio de Vitalidad y *relax* con propuestas recreativas para las pausas durante la jornada laboral.
- Servicio Médico– más de 100m² con consultorios equipados para el cuidado de la salud de los empleados. Dentro de los servicios previstos, se planteó una estrategia unificada de traslados que incluye charters, cocheras y estacionamiento y una novedosa herramienta de “car pooling”, que apuntan a organizar grupos específicos y dinámicos de traslado.

EL PROYECTO EN NÚMEROS

- 12 meses de investigación de proyectos
 - 7 meses de negociaciones
 - 22 meses de obra
 - 18 meses de planeamiento de las acciones de mudanza
 - 1 Core Team de liderazgo del proyecto
 - 8 equipos de trabajo en temas específicos
 - Más de 60 personas involucradas en los diferentes equipos
 - Más de 26,000 horas hombre de personal de Unilever dedicadas al proyecto.
- “Con la mudanza, Unilever sigue demostrando el compromiso con nuestra operación en el país y Cono Sur a largo plazo. Una casa propia que disfrutaremos tanto nosotros como las generaciones que nos sucedan”, comenó Pablo Maison, VP de Recursos Humanos.

