

LA MUDANZA OFICINAS NUEVAS Y ALGO MÁS

La alta gerencia de Nutrientes Venezolanos vio la mudanza de las oficinas corporativas como una oportunidad para reducir activos en bienes inmuebles y rediseñar las oficinas de acuerdo con el concepto de espacio abierto, lo cual conduciría a una mejor comunicación y una mayor confianza. Pero esto implicaba ubicar al personal en un local de menor tamaño; además, la sola idea de trabajar en un espacio abierto era ya una fuente de inquietudes entre algunos empleados. El gerente general, Froilán Zerpa, tenía que sopesar las posibles consecuencias positivas y negativas de la decisión. ¿Qué debía hacer?

JOSÉ MALAVÉ Y RAMÓN PIÑANGO

Nutrientes Venezolanos C.A. (NV), empresa productora y distribuidora de alimentos, facturaba anualmente unos sesenta millones de dólares y tenía 850 empleados. Su alta gerencia enfrentaba el reto de buscar un espacio bien situado, con miras a efectuar la mudanza de su equipo corporativo en unos seis meses, en diciembre de 2000. Se requería acomodar

dar a más de cien personas que ocupaban tres pisos del edificio NVSede (unos 2.500 metros cuadrados), adquirido en 1992. Tenía siete pisos, grandes espacios y amplio estacionamiento donde cada empleado tenía su puesto. Pero no se utilizaba toda su capacidad: varios pisos permanecían sin ocupar. La venta del edificio permitiría financiar inversiones y pagar deudas.

Las nuevas instalaciones debían satisfacer dos requisitos: reducir costos y asegurar un ambiente de trabajo agradable y productivo. Para Froilán Zerpa, gerente general de NV, las condiciones parecían propicias para implantar el concepto de espacio abierto, que tanto le impactó en su visita a una empresa en Buenos Aires con la cual tenían relaciones de negocios. Zerpa y el director ejecutivo, Fernando Millán, se pusieron al frente de la búsqueda de las nuevas instalaciones. Visitaron varios locales y por fin encontraron «un lugar que se adaptaba al modelo que teníamos en mente», comentó Zerpa. Era un piso de 1.200 metros cuadrados en una torre con excelente ubicación.

Zerpa estaba convencido de que las ventajas del proyecto superaban los posibles inconvenientes iniciales. Compartía con el presidente, Domingo Millán, la expectativa

de que la implantación del espacio abierto permitiría lograr los siguientes objetivos:

1. Establecer una estructura realmente horizontal y reducir las barreras entre las personas y entre las unidades de la organización.

2. Desarrollar una comunicación efectiva, mediante la integración de grupos de trabajo, al transformar el espacio en algo colectivo más que individual.

3. Eliminar procesos burocráticos y promover mayor apertura para tomar decisiones conjuntas, aumentar la flexibilidad y profundizar el trabajo en equipo.

4. Promover el aprendizaje y generar conciencia del espacio de trabajo, el entorno y la participación de las diversas áreas y funciones de la empresa.

Calculaban, *grosso modo*, que podrían adquirir el piso con un veinte por ciento de los ingresos por la venta del edificio NVSede. La gerente de Contraloría tenía una perspectiva diferente: «Necesitábamos mantener el mismo número de personas con la misma comodidad, entre comillas. La única opción era quitar las paredes de los cubículos. Si compráramos dos pisos no hacíamos nada, vendíamos allá y metíamos el dinero aquí. No tenía sentido».

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «La mudanza: oficinas nuevas y algo más» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

La empresa: orígenes, estructura y cultura

NV fue fundada a principios del siglo veinte, cuando Caracas era un pueblo de unos 80 mil habitantes. Durante mucho tiempo fue reconocida por su producto insignia: Harina Nutritiva. Hacia finales de los años treinta asumió la presidencia de NV un hijo del fundador, graduado de ingeniero en una universidad de Estados Unidos. Domingo Millán representa la tercera generación de la familia en el negocio. Ingeniero, con maestría en tecnología de alimentos, comenzó en la empresa como gerente técnico y asumió la presidencia en 1987.

Millán puso un énfasis especial en la profesionalización de la gerencia. Lideró cambios en los procesos tanto industriales como administrativos, sin abandonar rasgos esenciales del carácter familiar de la empresa. Esto lo ratifica Froilán Zerpa: «La familia encuentra una persona, que eres tú, en la cual siente que puede confiar, entonces te da funciones importantes. Eso tiene que ver con la flexibilidad, con ciertos criterios que se reflejan también de alguna manera en la idea de espacio abierto, como si hubiera un tronco común».

Froilán Zerpa fue un actor clave en el proceso de cambio. En 1997, con 28 años de edad y una maestría en administración, Zerpa participó como empleado de una conocida firma consultora en un proyecto realizado para NV. Como resultado del estudio, se recomendó la creación de una gerencia general. Zerpa fue designado gerente general de Consumo Masivo.

Zerpa puso mucho énfasis en la necesidad de separar las actividades de consumo masivo de las de manufactura y compras industriales. Para ello contó con el apoyo de Domingo Millán, quien le daba autonomía y atendía sus recomendaciones de diseño organizacional. Su nuevo reto era implantar el diseño de espacio abierto, como parte del proceso de cambio de la organización.

A la presidencia reportaba una Dirección Ejecutiva, a cargo de Fernando Millán, primo de Domingo. Las funciones de dirección de la empresa estaban a cargo de un equipo integrado por Domingo y Fernando Millán, las gerentes de Finanzas y Contraloría, y Froilán Zerpa. En sus actividades cotidianas, la gerente de Contraloría trabajaba más directamente con Fernando, y Froilán con Domingo.

El área de consumo estaba organizada en tres unidades de negocios: Alimentos, Condimentos y Refrigerios. Además, al gerente general reportaban varias gerencias con funciones corporativas, como la de Ventas y distribución que prestaba servicios a todas las unidades de negocios y agrupaba 26 por ciento del personal de la empresa. En el proceso de cambio, la Gerencia de Consumo Masivo llegó a asi-

mililar otras funciones corporativas, tales como recursos humanos y tecnologías de información.

La estructura de la organización se estabilizó con la creación de las unidades de negocios; aunque siguieron ocurriendo cambios. En opinión de Zerpa, los cambios estructurales de NV requerían: «... mantener motivada a la gente, que tuviera su espacio, su ámbito de trabajo. Todos esos elementos son los que le imponen a uno, a veces, ciertas limitaciones en la velocidad a la que quisiera cambiar las cosas».

Para Domingo Millán había que llegar aún más lejos en el desarrollo de la organización: una cultura de puertas abiertas en la que el personal tuviera obligaciones claras y de compromiso, con una estructu-

Para Domingo Millán, presidente de la empresa, la organización tenía que promover una cultura de puertas abiertas, en la que el personal tuviera obligaciones claras y de compromiso, con una estructura completamente horizontal

ra completamente horizontal. Incluso llegó a plantear que no se indicaran los cargos en las tarjetas de presentación. Su objetivo era desarrollar una cultura en la cual se manifestaran en todas las prácticas de la empresa «los valores de la ética, la calidad, el respeto, la responsabilidad, el mérito, la gerencia profesional sin distinción y la capacitación permanente».

Zerpa reconocía que se había avanzado en esa dirección: «Cada unidad tiene su autonomía y cada gerente es medido con su propio estado de ganancias y pérdidas; es decir, son responsables de un dinero que tienen asignado y de su rentabilidad. Pero se tiene mentalidad de totalidad, más que de un área específica». Según la gerente de Recursos Humanos, la mayor parte de la información no se considera confidencial: «La información se comparte». Por ejemplo, en cuanto a los ingresos del personal, «existen lineamientos muy claros y, aunque la información sobre los salarios no se publica formalmente, todo el mundo sabe más o menos cuánto ganan los demás».

Expectativas acerca del nuevo diseño de las oficinas

El personal que debía mudarse al nuevo local correspondía a las unidades de dirección y gerencia general, las gerencias de Contraloría, Finanzas, Seguridad, Tecnología de Información, Recursos Humanos, Compras y Consumo Masivo. En total eran 119 personas: 57 por ciento mujeres y 53 por ciento menores de 34 años (28 por ciento con edades entre 25 y 29 años). Cuarenta por ciento de este personal pertenecía a la Gerencia de Consumo Masivo.

Zerpa le daba mucha importancia a las características del personal que debía adoptar el concepto de espacio abierto. En las lecturas que hicieron sobre el tema, Zerpa y el grupo de gerentes que lo acompañó en la formulación del proyecto encontraron que la gente joven, profesional y con poca experiencia de trabajo podía estar más dispuesta a adoptar este concepto e incluso hacerlo de manera entusiasta. Aparte de las lecturas, Zerpa y su grupo procedieron a visitar empresas locales que habían adoptado distintas modalidades de espacio abierto.

Una de las empresas visitadas fue una agencia publicitaria, en la cual el espacio de oficinas era completamente abierto. Fue el modelo que más les gustó, aunque

reconocían que el estilo de la empresa era algo «bohémio». Con todo, les pareció un buen modelo y una buena referencia para comunicar a los arquitectos lo que esperaban del diseño.

La firma de arquitectos contratada para elaborar el nuevo diseño de las oficinas debía trabajar dentro de las restricciones definidas por los siguientes requisitos:

1. Ambientes que reflejaran la estructura horizontal de la empresa.
2. Oficinas abiertas con total comunicación entre los integrantes de cada equipo.
3. Espacios flexibles que liberaran la creatividad de toda limitación.
4. Apariencia de vanguardia y ambiente cómodo para los usuarios.

Luego de largas reuniones con Zerpa y Domingo Millán, los arquitectos produjeron un plano y una maqueta que disponían la utilización de componentes de la mejor calidad, los cuales serían suministrados por una empresa especializada en mobiliario y servicios exclusivos para oficinas.

Los arquitectos plantearon algunas dudas acerca del modelo de espacio abierto e, incluso, hicieron una propuesta con cubículos que no fue compartida por la alta gerencia: «Eso es una colmena», dijo Millán. Luego la dirección de la empresa les aclaró lo que se esperaba de ellos: diseñar la oficina según sus especificaciones. De todos modos, los arquitectos no dejaron de señalar que las oficinas abiertas tenían inconvenientes como la pérdida de privacidad y el aumento del ruido (en particular, los producidos por el repique de los teléfonos y el tono de voz). Además, debían estar conscientes de que el nuevo espacio restringía la posibilidad de crecimiento.

Rumores y reacciones

No tardaron en surgir rumores e inquietudes entre los empleados. ¿Cuándo será la mudanza? ¿Cómo serán las nuevas oficinas? ¿Serán mejores? ¿Es verdad que las oficinas no tendrán puertas ni tabiques? ¿Y que no hay espacio para archivos ni para las cosas personales? ¿Se perderá la privacidad? ¿Cómo van a meternos a todos juntos? Entre los gerentes de línea tampoco faltaron inquietudes y preguntas. ¿Por qué ir a un espacio abierto? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas? ¿Cómo se llevará a cabo la mudanza? ¿Se adaptará el personal?

Los gerentes de mayor nivel —que habían participado en algunas reuniones

y seguían más de cerca el proceso— manifestaron ciertas resistencias al proyecto de cambio. No hubo un acuerdo unánime con respecto a la decisión de ir a un espacio abierto; incluso, algunos elaboraron planos de distribución del nuevo piso en los cuales trataban de demostrar que el espacio era insuficiente para el número de personas que debía ubicarse en él: «Un día hicimos cálculos por metro cuadrado y el resultado fue que no cabíamos».

El momento de la decisión

El tiempo apremiaba. El entusiasmo con el proyecto de espacio abierto se mezclaba con dudas y preocupaciones. Los gerentes estaban divididos: no todos compartían el

convencimiento y el entusiasmo. A Zepa lo acosaban varias preguntas. ¿Se lograrán realmente los objetivos? ¿Estaba preparada la organización para el cambio? ¿Debía pensarse en una alternativa? De lanzarse con el proyecto, ¿cómo debía venderse al personal? ¿Cómo debía instrumentarlo? **El**

José Malavé

Profesor del IESA y editor de *Debates IESA*

Ramón Piñango

Profesor del IESA y director de *Debates IESA*

¿Qué opinan los expertos?**MARCEL ANTONORSI BLANCO**

*Consultor gerencial
y profesor invitado del IESA*

Los cambios que estudia Nutrientes Venezolanos, C.A. (mudanza y espacios abiertos) pueden abrir una estupenda oportunidad para mejorar muchas cosas: reducir costos inmobiliarios, implantar una distribución espacial que favorezca actitudes y prácticas positivas, desechar hábitos y situaciones inconvenientes, fomentar la madurez de gerentes y colaboradores, y, en definitiva, que la organización salga fortalecida. Estas pudieran ser las consecuencias si se planifican y realizan bien los cambios; si no, los colaboradores se disgustarán, surgirán resistencias, se incurrirá en costos humanos y económicos insospechados. Los gerentes aparecerán como unos arbitrarios.

Una mudanza es siempre un cataclismo, por mucho que se justifique, se planifique y se realice adecuadamente. Cuando la mudanza incluye una «remodelación» para pasar de espacios personales privados a espacios de trabajo abiertos, se suma un elemento importante de tensión. El espacio de trabajo tiene una connotación territorial, de ámbito del ego, de símbolo de estatus, de prestigio. La mudanza y la reestructuración de espacios implican un cambio mayor que debe ser planificado y realizado con cuidado y profesionalidad. No debe ser planificado solamente por especialistas en mudanzas, remodelaciones y mobiliario. Debe ser visto, planificado y realizado por la gerencia con el apoyo de especialistas en cambio organizacional y humano.

Cabe aquí una primera recomendación a la gerencia: buscar el apoyo de especialistas en manejo del cambio, para que estos puedan planificarlo y realizarlo bien, y aprovechar efectivamente la «oportunidad». Para que la gerencia proceda de manera más

consciente e informada, cabe también recomendar una buena lectura sobre el cambio; por ejemplo, el libro recientemente publicado por Ediciones IESA: *¿Quieres cambiar tu organización? Guía práctica para conducir el cambio*, de María Helena Jaén, Rebeca Vidal y Daniel Mogollón, con la colaboración de Henry Gómez. Este libro recoge los ocho pasos para un buen manejo del cambio recomendados por John Kotter: (1) establecer un sentido de urgencia, (2) crear una coalición líder, (3) desarrollar una visión y trazar una estrategia, (4) comunicar efectivamente la visión del cambio, (5) facultar a los agentes de cambio, (6) lograr victorias tempranas, (7) consolidar avances para continuar el cambio y (8) anclar los nuevos enfoques en la cultura. También incluye una guía para el análisis estratégico de actores, que destaca la conveniencia de identificar los diversos actores implicados en el cambio, sus intereses y capacidades de acción, y diseñar la manera de interactuar con cada uno de ellos.

Para despertar la necesidad y el sentido de urgencia se pueden utilizar diversos mecanismos, que van desde la información hasta la conversación participativa de los diversos actores implicados. Si la gente está convencida y dispuesta anímicamente para el cambio, éste podrá realizarse bien; si no, comenzarán a surgir diversas formas de resistencia que lo dificultarán. Para el segundo paso —crear una coalición líder— el análisis estratégico de actores será un recurso esencial. Quizá convenga formar un «comité de dirección» en el que estén incluidos agentes de liderazgo, agentes técnicos y actores afectados. Su composición podría ser: gerentes, empleados, especialista en cambio, arquitecto, especialista en mudanza e instaladores (equipos, redes).

La visión no es otra que la imagen de la situación una vez completados los cambios. Si la visión es positiva, comprendida y

compartida, se desarrollará un sentido de dirección que facilitará la alineación y la motivación para actuar. La estrategia de cambio incluirá una combinación de recursos: los decretos (para los aspectos que son prerrogativa gerencial, como los financieros), la persuasión (para lo que deba ser informado, explicado, argumentado para convencer), la participación (para aquellos aspectos sobre los que sea necesario conocer las opiniones y actitudes de las personas antes de decidir) y la delegación (para todos los asuntos que puedan ser manejados directamente por gerentes y colaboradores).

Por supuesto que hay que informar lo necesario, pero también debe escucharse a todo actor que tenga algo que decir. En este aspecto, conviene tener todo el cuidado posible, porque no es el que suele manejarse mejor: se informa poco y mal, y no se propician ocasiones para escuchar. La comunicación de doble vía es clave. Cuidado. Participación y delegación son formas de facultar a los agentes de cambio relevantes para la acción. Permiten compartir y multiplicar la potencia (poder) para la acción. El cambio se realizará mejor si cuenta con «tracción en las cuatro ruedas», en lugar de ser empujado o halado solamente con una.

Las «victorias tempranas», logros positivos a corto plazo, permiten evidenciar la viabilidad y la conveniencia del cambio, y mantener la motivación para continuar. La persistencia para lograr los objetivos debe ser estimulada y reforzada en plazos cortos con logros contundentes y tangibles. Por supuesto, cuando los cambios se hayan completado, es preciso anclarlos en nuevas prácticas que se reconozcan, valoren y estimulen. También debe celebrarse que las cosas hayan salido bien, gracias a un proceso bien planificado y conducido.

La ocasión la pintan calva, porque una vez que ha pasado se pierde. Y esta

es una ocasión para demostrar buena gerencia, profesionalismo, participación y responsabilidad.

MARIELBA DE AVELLÁN

Profesora del IESA

El caso permite reflexionar sobre diversos aspectos de la vida organizacional, tales como la cultura, la comunicación y los procesos de cambio. Además, permite repensar la optimización de las decisiones: cuando se quiere lograr varios objetivos, debido a la creencia de que son compatibles y complementarios. Las preguntas que plantea el caso son las dudas que enfrenta Zerpa: ¿se logrará realmente reducir costos y crear un ambiente agradable y productivo? ¿Está aprestada la empresa para acometer el cambio?

Una pregunta clave es si, realmente, el concepto de espacio abierto contribuye a mejorar la comunicación y aumentar la confianza. Las empresas apuestan hoy a innovar en el diseño de sus espacios laborales, con el propósito de convertirlos en lugares agradables que faciliten la transmisión de los valores de la organización, y donde los colaboradores puedan lograr un mayor rendimiento; pero, ¿basta con tener oficinas abiertas?

NV ha realizado cambios importantes en su estructura: se crearon unidades de negocios y se responsabilizó a cada unidad de la rentabilidad y del dinero asignado. Pero, ¿basta con eso? Los cambios estructurales son una condición necesaria para introducir la cultura de «puertas abiertas», pero no suficiente. Se requieren también otros espacios: espacios lúdicos y de relajación, espacios que propicien el encuentro personal más allá del trabajo, relaciones menos transaccionales, contacto de los altos ejecutivos cara a cara con todo el personal y eventos y encuentros grupales que fomenten la socialización informal y fortalezcan el sentido de comunidad.

Quizás el aspecto central del caso es la manera de comunicar el proceso de la mudanza, la cual implica cambios importantes en las condiciones de los empleados. Pasar de 2.500 metros cuadrados a 1.200, sin muchas explicaciones, produce incertidumbre y sospechas sobre lo que realmente se busca con el cambio: ¿reducir costos con las instalaciones primero, y luego con el personal? Las aspiraciones de Zerpa y Millán no parecen compartidas suficientemente con los miembros de la organización. Las preguntas que se recogen como rumores y reacciones muestran que la gerencia no ha logrado darle significado a esta experiencia.

La forma como los directivos conducen el cambio es la clave de este tipo de procesos. Con bastante frecuencia se obvian aspectos esenciales; por ejemplo, infundir

sentido de urgencia (comunicando las oportunidades que ofrece la mudanza), generar una coalición conductora que trabaje como equipo (cuidado, la gerente de Contraloría no parece compartir el entusiasmo con el cambio de oficina y otros gerentes manifiestan resistencias al proyecto), comunicar la visión del cambio (algunos gerentes no la tenían clara, pues expresaron suspicacia y llegaron a calcular el espacio por metro cuadrado para determinar que no cabían).

La duda de Zerpa sobre si está preparada la organización nos lleva a preguntarnos: ¿está preparada o hay que prepararla? Las acciones de Zerpa y Millán deberían estar dirigidas a prepararla; en primer lugar, dejar claramente establecido el propósito de la implantación del espacio abierto, tal como lo han visualizado: establecer una estructura realmente horizontal, desarrollar

El espacio de trabajo tiene una connotación territorial, de ámbito del ego, de símbolo de estatus, de prestigio

la comunicación efectiva, eliminar procesos burocráticos y promover la toma de decisiones conjuntas, el trabajo en equipo y la integración de las áreas. En situaciones como la presentada en el caso es conveniente incluir rituales de transición, que posibiliten la despedida del pasado y la bienvenida al futuro.

Es necesario lograr la mayor participación de las personas en el proceso, pidiéndoles realimentación sobre las acciones y la forma de llevarlas a cabo. De esta manera, se contribuye a reducir la incertidumbre y la ansiedad; para este fin, ayuda la ampliación de la coalición conductora del cambio. Por último, es muy importante crear un discurso mediante el cual la gente le dé un sentido a la mudanza, en el cual cada quien vea un futuro mucho mejor que el presente. Zerpa y Millán pueden apoyarse en historias exitosas de cambio, enraizadas en la historia de Nutrientes Venezolanos.

LUD MÁRQUEZ

Profesora del IESA

Hay una decisión tomada. Frente a este hecho, la primera recomendación es informar al personal sobre la decisión. La razón principal de la mudanza es financiera —un activo subutilizado debe ser vendido— y la organización quiere aprovechar esta oportunidad para introducir un cambio en la forma de trabajar. Este es el verdadero cambio alrededor del cual gira el caso.

En el proceso de comunicación es importante mencionar las razones por las cuales se toma la decisión y su urgencia. El condicionante principal es la inminencia de la mudanza. Hay dos mensajes relevantes

en todo proceso de cambio: (1) hacer sentir la urgencia o perentoriedad del cambio y (2) explicar claramente las razones que lo justifican o hacen inevitable. En una segunda etapa es imperativo ayudar a los integrantes de la organización a aceptar lo que está sucediendo. Para ello la gerencia debe comunicar al personal cómo se va a ejecutar el cambio, cuáles son las diferentes fases y cómo las personas van a ser afectadas por este cambio.

En el caso, la gerencia identificó unos beneficios asociados con este proceso, los cuales deben comunicarse claramente. Esto se puede realizar mediante charlas informativas y reuniones con el personal, en las cuales el gerente general participe y ofrezca toda la información necesaria para la comprensión del cambio. Al mismo tiempo, estas ocasiones tienen que ser aprovechadas

para que el personal exprese las dudas y temores que les genera el paso de lo conocido a lo desconocido.

Una vez cubiertos los objetivos comunicacionales, el siguiente aspecto relevante es la formación de un equipo encargado de planificar y llevar adelante el cambio. La existencia de un comité responsable de esta iniciativa ayuda a tener una mejor planificación y centraliza el seguimiento del proceso. Es importante que este equipo tenga información sobre cómo está siendo percibido el cambio. Si hay señales de percepciones negativas, se deben evaluar las fuentes y promover iniciativas que ayuden a cambiar las impresiones erradas.

Al cambiar el área de trabajo es importante tener reglas claras de lo que se permite y no se permite en los nuevos espacios. Por ejemplo, los empleados deben saber, anticipadamente, qué se puede colocar en los escritorios, cuál es el uso permitido o deseable de celulares, audífonos y otros aparatos. Luego de implantado el cambio, las reglas se pueden flexibilizar y alinear con las peticiones de los empleados, siempre que no se desmejore a un grupo frente a otro y no se afecte la relación con los clientes. Una etapa clave del proceso de cambio es la comunicación de victorias tempranas. Por ejemplo, puede ser útil comunicar los testimonios de empleados sobre cuán a gusto se sienten con la nueva distribución del espacio de trabajo. Finalmente, si la organización quiere internalizar el cambio y convertir en elementos distintivos de su cultura el trabajo en equipo, la descentralización de las decisiones y el fomento de procesos de aprendizaje organizacional, el sistema de evaluación del desempeño debe reflejar la importancia que atribuye la organización a estos aspectos. **RI**