



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado



Instituto Universitario Aeronáutico



Licenciatura en Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

“Experiencia de intervención hacia un cambio organizacional en una empresa del sector SSI -Software y Servicios Informáticos-”

Tutor: Mgter. Barnes, Federico

**Alumnas: Achával, Matilde
Herrera, Virginia**





Dedicatoria

Hemos finalizado nuestra tesis con la esperanza de un futuro maravilloso y este es solo el primer paso de ese futuro que con mucho esfuerzo lograremos.

....Le dedicamos este trabajo a nuestros colegas y a la empresa en la cual hemos intervenido, ya que a lo largo de este trayecto de mucho esfuerzo y trabajo, con su humilde aporte nos ayudaron a enriquecernos de conocimientos y aprendizajes; a nuestras familias, parejas y amigos que nos ayudaron a que hoy podamos hacer este sueño realidad.



Agradecimientos

.... Agradecemos a nuestras familias, parejas y amigos por su apoyo incondicional desde el inicio de nuestras carreras y durante todo nuestro recorrido en estos años.

... A la empresa Multisoft por abrirnos sus puertas, brindarnos su confianza, información, tiempo y dedicación para colaborar con la elaboración de este trabajo final.

....Al profesor Federico Barnes que supo brindarnos su apoyo y orientación con criterio profesional para el desarrollo de este trabajo

.....A las Lic. Rossana Malaman y Susana Barrale, por su apoyo, dedicación y orientación, a lo largo de esta etapa

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”

Mahatma Gandhi



INDICE GENERAL

RESUMEN	6
INTRODUCCION	7
PRESENTACION DE LA EMPRESA	8
¿Qué es un clúster?	12
ORGANIGRAMA	21
PRE-DIAGNOSTICO	23
JUSTIFICACION DE LA INTERVENCION	27
OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS	29
Objetivo general	30
Objetivos específicos	30
MARCO TEORICO	31
1. Importancia organizacional	32
2. Los diferentes procesos de cambio	36
3. Gestión del cambio organizacional	44
RECONSTRUCCION DE LA EXPERIENCIA	53
1. Segundo acercamiento a la empresa	54
2. Acción emprendida posterior al acercamiento.	55
3. Acercamiento al Parque Empresarial conociendo el proyecto	57
4. Suspensión temporal de las obras Clúster-Ciieca en el PEA	62
5. Las encuestas	62
6. La muestra	66
7. La aplicación de las encuestas	67
8. Preparación para el análisis de la información	68
ANALISIS E INTERPRETACION DE HALLAZGOS	70
1. Hallazgo: Facilitadoras de cambio	71
2. Hallazgo: Distorsiones generadas por falta de comunicación	74
3. Hallazgo: Innovación	79
4. Hallazgo: Beneficios	103



5. Hallazgo Nueva Forma de Organización: Trabajo por objetivos + Working From Home	111
FODA	114
PROPUESTAS DE MEJORA	115
Propuesta 1: Reunión de Lanzamiento	117
Propuesta 2: Plan de comunicación-Difusión del Proyecto.	121
Propuesta 3: Creación del Comité de Cambio. Agentes	130
CONCLUSION	135
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	139
ANEXO.....	142
Encuesta Clima Laboral	143
Encuesta Mudanza al PEA.....	146



RESUMEN

El presente proyecto de grado se realizó en la empresa MULTISOFT dedicada a la consultoría e ingeniería de software, durante el período 2012-2013, en el mismo participó de manera directa, una de las responsables de recursos humanos de la empresa, e indirectamente a través de ella, los directivos y miembros de MS.

Nuestro trabajo tiene origen a raíz de la mudanza de MultiSoft al Parque Empresarial Aeropuerto, representando este acontecimiento un hito para la empresa en sí y para cada uno de sus miembros, ya que el mismo implica una serie de cambios que repercuten directamente en la gente.

Para llevar adelante nuestro proyecto de grado, fue necesario adentrarnos en la temática del “cambio organizacional”, eje central de nuestro marco teórico junto con otras variantes que de este se desprenden.

Detectar las costumbres actuales de MS, los servicios y beneficios que se brindan junto con las distintas prácticas que se llevan a cabo resultó fundamental para nuestro trabajo. Por otro lado y no de menor importancia, fue de total relevancia conocer la postura, percepciones, y opiniones de la gente frente a dicha situación para a partir de ello poder realizar nuestro diagnóstico, intervención y propuestas de mejoras.

El procesamiento de datos y su posterior análisis permitió determinar los principales hallazgos a trabajar, puntos sobre los cuales gira la mayor parte de nuestro trabajo: Cambio Organizacional, Comunicación, Beneficios y Nueva Forma de Organización del Trabajo.



INTRODUCCION

Los procesos de cambios son cada vez más frecuentes en las organizaciones, y por eso es primordial estar preparados y poder adaptarse a las nuevas tendencias.

Para que los empleados se comprometan con la transformación, no pueden ser atropelladas por este proceso, ni sentir que nada tiene que ver con ellos. Deben sentirse parte del proyecto, porque el cambio debe suceder a través de las personas. Y la empresa tiene que procurar que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa.

Además, los trabajadores, por su parte deben estar motivados y capacitados para la alteración del entorno, tanto a nivel personal, como organizacional; y sobre todo confiar en su empresa ya que es un requisito esencial para la cooperación: Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces.

El objeto de estudio del presente proyecto, es la intervención sobre el impacto del cambio organizacional que afrontará MultiSoft. La empresa está situada en el Barrio de Alta Córdoba, en una casona antigua que da a la empresa un aspecto familiar, pero se trasladará a finales de 2014 aproximadamente, al Parque Empresarial Aeropuerto. Dicha situación fue conocida por una de las integrantes del grupo, la cual tiene contacto con un miembro de la organización. Este conocimiento fue complementado y ampliado luego de una reunión con la Responsable del Área de Recursos Humanos. En este encuentro se planteó entre otras cosas, la inquietud y disconformidad por parte de la mayoría de los empleados respecto a este acontecimiento; las incertidumbres y necesidades de la empresa que van surgiendo frente a este cambio y posibles soluciones que podrían aplicarse a fin de anticiparse y minimizar el impacto de dicho cambio.

A continuación presentamos, en primer lugar, a la organización elegida, la cual pertenece al sector de Software y Servicios Informáticos. Para luego adentrarnos en su realidad por medio del Pre-Diagnóstico, del cual se desprenderán los problemas, objetivos, justificación de la intervención, marco teórico en que nos sustentamos, el marco metodológico que describen los instrumentos del cual realizamos la recolección de la información, nuestro aporte y creatividad, siempre basándonos en función de las



posibilidades y necesidades organizacionales, orientándonos hacia la búsqueda de una eficiente gestión empresarial.

PRESENTACION DE LA EMPRESA

Cabe aclarar que por respeto a la información y confianza que depositó en nosotras la empresa sobre la cual realizamos nuestro trabajo de grado, no revelaremos la identidad de la misma ni de sus integrantes. Usaremos para ello un nombre ficticio con el fin de salvaguardar ciertas cuestiones. Pese a contar con el aval y apoyo de la empresa, consideramos oportuno que así sea por la naturaleza de los temas a tratar.



Inicio de MultiSoft

MultiSoft es una empresa dirigida a la integración de Soluciones Tecnológicas.

La empresa fue fundada en 1994, brindando servicio de Mesa de Ayuda a Telecom. Desde entonces la compañía pudo consolidarse económica e institucionalmente contribuyendo a la permanente innovación de los procesos. Hoy MultiSoft cuenta con un plantel de más de 220 profesionales distribuidos geográficamente. La casa central se encuentra en Córdoba Capital con oficinas en Alta Córdoba y desde Octubre de 2010 en Capitalinas. En estas se encuentran las áreas de Recursos Humanos, Administración, Desarrollo, Calidad, Testing, IT (soporte de campo – soporte telefónico) y GestiónMS (Software de Gestión). En Buenos Aires, Capital Federal y en México donde tienen asociaciones con las cuales venden productos. El resto de los profesionales se encuentran trabajando dentro de clientes tales como:



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
Motorola, HP, Siemens, Tarjeta Naranja y Renault. Es así que la empresa es considerada una Pyme.

Mediante sus productos, interviene en el mercado chileno, mexicano, brasilero, paraguayo, argentino y en numerosos países de América Latina, contando con relaciones estables entre socios de negocios.

Sus productos: *GestiónMS*, software de gestión; *e-Commerce*, agrupa una gran variedad de actividades comerciales on-line para productos y servicios entre empresas y de éstas a consumidores a través de internet; *e-Framework*, conjunto de aplicaciones desde donde se realizan customizaciones que requieren los clientes; *DeckControl*, tablero de comando y reportes para la toma de decisiones.

Sus Servicios: Ingeniería de Software; Consultoría en Mejora de Procesos y Aseguramiento de la Calidad de Productos; Ingeniería de Soporte de Sistemas (BPO); Soluciones Profesionales-Outsourcing y Consultoría Business Intelligence.

Sus principales clientes:

Tecnología





Manufactura



Telecomunicaciones



Financiero





Utilities



BPO`s Comunicación y Prensa



Otras importantes compañías



MultiSoft pertenece junto con otras empresas, al Clúster Córdoba Technology que es una organización conformada por importantes empresas de tecnología radicadas en la Provincia de Córdoba, Argentina; las que, mediante la configuración de un clúster, se propusieron complementar esfuerzos para desarrollar y ofrecer soluciones tecnológicas de nivel internacional. Las empresas e instituciones complementarias e interconectadas entre sí, mantienen un alto nivel de rivalidad competitiva, pero también cooperan para mejorar la competitividad del conjunto, estableciendo acuerdos, celebrando alianzas estratégicas, buscando y recibiendo propuestas de inversión.



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado



A continuación, haremos una breve descripción, sobre el concepto, origen y desarrollo de los clúster, del cual MS integra y conforma, remitiéndonos a través de los siguientes artículos: López. A, Ramos A. (2008). La industria del Software y servicios informáticos Argentina. Tendencias, Factores de competitividad; Clúster y López.A., Ramos. D., Starobinsky. G. (2009). Clúster de Software y Servicios Informáticos: Los casos de Córdoba y Rosario a la luz de la experiencia internacional.

¿Qué es un Clúster?

“Son Concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas y complementarias entre sí que compiten, pero también cooperan”. (Porter. M.E).¹

MultiSoft junto con otras empresas que integran el Clúster, se mudarán a fines de 2014 aproximadamente al Parque Empresarial Aeropuerto (PEA). La oficina ubicada en el Barrio Alta Córdoba es la que se trasladará por completo al PEA, no sólo por una cuestión de espacio, sino también por una cuestión estratégica, ya que muchas de las grandes empresas de Tecnología estarán dentro del Parque. La visión de sus Directores considera que mayor prestigio, consolidación y competitividad serán algunas de las ventajas que obtendrá la empresa con esta mudanza.

Por último y haciendo referencia a los Recursos Humanos, MultiSoft considera a estos como el capital más valioso con el que cuenta la empresa, es por eso que además de las convenientes condiciones de contratación que ofrece a sus profesionales, brinda importantes beneficios que permanentemente intenta mantener, mejorar y superar. Esta actitud también es relevante por el rubro al que pertenece la empresa, donde el perfil de su gente cotiza alto en el mercado y es su deseo conservarlo y retenerlo. A esto se suma la cultura de la empresa que prioriza el bienestar y comodidad de su gente, considerando al plantel que la conforma como una gran familia.

¹ Porter. M.E (n1947) Página oficial. Córdoba Technology Cluster. ¿Qué es un Clúster?. Recuperado de <http://www.cordobatechnology.com/joomla/index.php/park-blog/84-que-es-el-cluster>



Clúster: significado

Los clúster son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas.

Los clúster aglomeran un abanico de empresas interrelacionadas y otras entidades que a su vez compiten. Incluyen proveedores especializados en determinados insumos, como componentes, maquinaria, y servicios, y proveedores especializados en infraestructura.

Los clúster frecuentemente se extienden aguas abajo a los canales de comercialización y consumidores y luego hacia las industrias de manufacturas complementarias y hacia empresas relacionadas con capacidades, tecnología, o insumos comunes. Finalmente, muchos clúster incluyen instituciones gubernamentales y universidades, organismos académicos, think tanks, organismos de capacitación, agencias de comercio, que proveen entrenamiento, educación, información, investigación, y soporte técnico (Porter 1998).²

Clúster de Software y Servicios Informática en el tiempo.

La industria argentina de software y servicios informáticos (SSI), cuyos orígenes se remontan a los años '70, ha tenido una acelerada expansión en los últimos años. Esta expansión fue en parte resultante de la fuerte iniciativa del sector empresario local, que a lo largo del tiempo ha conseguido aumentar significativamente las ventas y las exportaciones, incrementar notablemente el nivel de empleo en el sector y desarrollar nuevas capacidades tecnológicas y empresariales. Pero también fue motorizada más recientemente por la llegada de varias empresas transnacionales (ET) que han decidido radicar filiales en el país o expandir el alcance de las actividades que ya venían realizando previamente. Así, actualmente la industria está conformada por cerca de 1000

² López.A., Ramos. D., Starobinsky. G. (2009). Clúster de Software y Servicios Informáticos: Los casos de Córdoba y Rosario a la luz de la experiencia internacional. *Pág. 8*



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
empresas formales y un número incierto (aunque presumiblemente elevado) de
empresas informales o unipersonales a las que se agregan los desarrolladores
de software, en general pertenecientes a la industria electrónica.

El desarrollo del sector de SSI en Córdoba podría esquemáticamente dividirse
en tres etapas que coinciden, a grandes rasgos, con las últimas tres décadas: la
primera de ellas durante los '80, cuando se da un proceso de creación de
empresas a partir de la formalización de consultorías independientes o por
cuenta propia de profesionales (Pujol 2006); la segunda, en los '90, en la cual
el sector asiste a un proceso de crecimiento que estuvo ligado al desarrollo de
negocios por parte de las firmas clientes (empresas de telecomunicaciones,
sistema financiero, *retail*, etc.) y a la difusión de tecnologías en las empresas, lo
cual a su vez generó un fuerte proceso de innovación en las empresas de TI
(Pujol 2006) y por último, una etapa que comienza en el 2000 y que se
caracteriza por la llegada de ET, la creación del clúster y la consolidación del
sector.

La creación del Clúster Córdoba Technology (CCT)

Hacia fines de los '90, el crecimiento del sector de SSI y electrónico cordobés
posibilitó la formación de una masa crítica de empresas en la ciudad, algunas
de las cuales estaban haciendo desarrollos interesantes en materia de diseño
de software. El sector estaba en pleno movimiento. Por un lado, un grupo de
empresas comenzó a reunirse esporádicamente, aunque estas reuniones no
fructificaron puesto que parecía no estar madura la relación entre las firmas
que continuaban viéndose unas a otras como meras competidoras.

Asimismo, en el 2000 se conformó la CIIECA (Cámara de Industrias
Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del Centro de Argentina), una
agrupación gremial empresaria que reunía una agrupación gremial empresaria
que reunía empresas de electrónica y software. En efecto, el grupo inicial de
empresas se conformó a instancias del liderazgo de un miembro de una
empresa de marketing cordobesa que venía trabajando hacía tiempo en la



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
detección de nuevos sectores dinámicos. Las primeras conversaciones se iniciaron a comienzos de 2000 con un pequeño grupo de empresas desarrolladoras de software relativamente importantes en Córdoba.

Casi simultáneamente, Motorola anunciaba su intención de radicarse en la Argentina y Córdoba era una de las localizaciones posibles. El gobierno estaba muy interesado en atraer esa inversión a la provincia, puesto que consideraba que ese hecho podía significar un hito en el desarrollo de la industria de software cordobesa, de modo tal que comenzó a negociar con la compañía ciertos incentivos para su radicación.

Para las firmas locales la llegada de Motorola despertaba sentimientos encontrados. Por un lado, generaba algún temor y un sentimiento de desigualdad ante los beneficios que el gobierno ofrecía a la empresa extranjera para su radicación. Pero al mismo tiempo, alertaba a las firmas acerca del potencial de la ciudad y su industria de SSI. Muchas empresas que se adhirieron a este último grupo pensaban que se abría una oportunidad única para desarrollar un sector de SSI competitivo y que el arribo de ET (empresas transnacionales) era una prueba de que esa oportunidad debía ser aprovechada ahora.

Finalmente, en febrero del año 2001 se constituyó formalmente el Clúster Córdoba Technology como asociación civil sin fines de lucro conformada por un grupo de 10 empresas de los sectores de software y telecomunicaciones, a las que se sumaba la compañía de *marketing* del impulsor de la idea. Estas empresas eran: Interware, Invel, Siscard, Discar, MKT, IPP, Lempert & Asociados, Prominente (un *spin-off* del *holding* Roggio); Vates y Voip Group Argentina.

El clima imperante en ese entonces entre las empresas del clúster era de fuerte motivación. Las empresas pensaban que tenían muchos puntos a favor para poder desarrollarse: eran PYMES, cordobesas y tecnológicas; y ya estaba por ese entonces presente la idea de buscar empresas de otros sectores que pudieran complementar la actividad de software.



El documento fundacional del clúster permite apreciar cuáles eran los justificativos de la creación del CCT (CCT 2001; Dellavedova 2006):

1. La existencia de empresas locales con legitimidad local y algunas incluso a nivel internacional.
2. La presencia de recursos humanos capacitados para las actividades de TICs, gracias a la existencia de universidades prestigiosas especializadas.
3. Las políticas públicas que durante la década de los noventa permitieron la incorporación de tecnología y la radicación de inversión extranjera directa.
4. La incipiente presencia de proveedores de servicios afines e instituciones de apoyo técnico específico.
5. Concentración geográfica de empresas
6. Líderes con ideas innovadoras y pensamiento estratégico
7. Empresas que invierten en Investigación y Desarrollo

La finalidad declarada del acuerdo era nuclear a las empresas del sector de TICs, dadas las ventajas mencionadas, y así lograr una coordinación y sinergia de las mismas, que potenciara las acciones individuales mediante la conformación de redes que beneficiaran a cada empresa en particular y también al conjunto, a través de relaciones de cooperación y convergencia de intereses. Se esperaba que esto acarrearía una mejora en la competitividad sistémica al elevar la calidad de las empresas. Por otra parte, la iniciativa también pretendía incrementar la capacidad de vinculación con el entorno, desarrollar redes institucionales, promover la innovación y facilitar la internacionalización del sector (Dellavedova 2006).

En su documento fundacional, los integrantes del Clúster manifestaban su vocación por abrirse al mundo, internacionalizar sus actividades, promover alianzas e integrarse con empresas extranjeras, relativizar intereses individuales, fomentar la cultura empresaria, la cooperación y la asociatividad y asumir el compromiso de la mejora continua y la innovación. Este espíritu pro-empresas extranjeras quedó incluso plasmado en el Estatuto del CCT. Allí, se establece claramente como objetivo de la institución “impulsar la radicación de compañías extranjeras, con fines de inversión y desarrollo local” (inc. g, art. 2º Estatuto de creación del CCT).



Un punto importante a destacar es que el CCT nació y se consolidó en forma privada en tanto fue recién más tarde que se incorporaron al mismo la universidad y el Estado. Esto constituye un hecho algo singular puesto que en muchas otras experiencias el Estado y las instituciones educativas han estado presentes desde un comienzo

A partir de su creación, al interior del CCT comenzó la tarea de consolidar el capital social que estaba aún en proceso, básicamente debido a que muchas de las firmas eran competidoras en el mercado interno ya que dentro del sector coexistían empresas de muy diferentes tamaños.

Ventajas concretas que pueden Derivarse de la creación de clúster incluyen las siguientes (Porter 1998; OECD 2007):

- La posibilidad de acceso a insumos particulares, proveedores especializados y recursos humanos calificados especializados, tanto vía caída en los costos como aumento de la oferta.
- Fácil y más rápido acceso a la información sobre mercados, técnicas y tecnologías.
- Posibilidad de desarrollar acciones deliberadas de complementación productiva, tecnológica y comercial entre los miembros.
- Mejor acceso a bienes públicos.
- Mayor creación y circulación de conocimiento, especialmente aquel de naturaleza tácita.
- Atracción de consumidores y clientes debido a la concentración de la oferta.

Límites de clúster:

Los clúster son difíciles de definir teóricamente ya que cada uno tiene particularidades distintas, por lo que no existe una clasificación taxativa. De hecho, los clúster pueden formarse en cualquier industria, en economías pequeñas o grandes, áreas urbanas o rurales, e incluso en diferentes espacios



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado geopolíticos. Dadas las características idiosincrásicas de los diferentes clúster no existe entonces una definición apropiada que pueda corresponderse con todos ellos.

Asimismo, los límites de los clúster son dinámicos, ya que se transforman constantemente con la incorporación de nuevas firmas, instituciones, actividades y relaciones novedosas, tanto vía de desarrollos tecnológicos como por la propia dinámica del mercado (Porter 2000).

Sin embargo, la noción de clúster, más allá de su imprecisión, es fundamental para comprender los fenómenos modernos de organización de la producción. En efecto, al ser más amplia que las categorizaciones comunes de la organización industrial, captura las importantes interrelaciones, complementariedades, y derrames en términos de tecnología, capacidades e información generados debido a la concentración y subsiguiente articulación industrial.

Competencia y Cooperación de Clúster

Un hecho importante para la dinámica de los clúster es que dentro de ellos la competencia y la cooperación se complementan, aunque a primera vista parecen acciones contrapuestas. Las empresas compiten intensamente para conseguir y retener clientes, y en ello reside la clave del éxito de su negocio.

La cooperación, sin embargo, beneficia a las empresas en su conjunto. Ésta se da a nivel vertical, entre industrias relacionadas y con las instituciones locales. Dichas relaciones mejoran la competitividad de todas las empresas a pesar de que sean rivales en el mercado. El aumento de competitividad, prestigio y calidad de las empresas en su conjunto reporta a su vez beneficios a nivel individual de cada firma.

De hecho, la cooperación puede coexistir con la competencia ya que sucede en dimensiones distintas y entre actores diversos. En contraste al accionar desvinculado de compradores y vendedores en un mercado perfectamente competitivo, en la esfera del clúster se pueden generar vínculos de confianza y



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
coordinación que hacen más eficientes y menos riesgosas las negociaciones.

Con la organización de un clúster se evitan los problemas de la descentralización sin perder la flexibilidad de acción que se resigna en los casos de integración vertical (Porter 1998).

Adicionalmente, se logran economías de escala, articulaciones, complementariedades y derrames en cuanto al desarrollo tecnológico, la información, el conocimiento y las habilidades acumuladas. El accionar conjunto y cooperativo genera entonces resultados positivos en cuanto a la productividad, la competitividad y la innovación.

Las características que pueden incentivar o no la formación de polos, clúster o concentraciones geográficas son generales, pero cada industria posee particularidades que hacen más o menos importantes cada uno de ellas y, por ende, determinan el peso relativo de las fuerzas de aglomeración vs las de carácter centrífugo.

Los clúster son una nueva forma de pensar la organización de las economías regionales y las estrategias de desarrollo productivo. Esto implica desafíos para los actores involucrados y comprometidos con el desarrollo local, en tanto es necesario replantear los roles de las empresas y la articulación con diversos organismos estatales y privados. Si bien las decisiones y formas de organización internas a cada firma importan, se torna fundamental su relación con el contexto para ganar competitividad.

En efecto, las empresas comparten necesidades, oportunidades y obstáculos para aumentar su productividad. El clúster implica una facilidad de dialogo entre ellas, los proveedores, el gobierno y otros organismos. Si logra darse un dialogo y coordinación fluidos los desafíos que comparten pueden enfrentarse conjuntamente con mayor capacidad de resolución. Así, gracias a la concentración sectorial de empresas especializadas se obtiene una eficiencia conjunta a través de la acción colectiva que no podrían obtener a partir de su acción individual.

En la misma línea (Matta y Donadi 2007) señalan que las bases de los clúster son la acción colectiva, las relaciones de asociatividad y la cooperación, en



tanto que sus integrantes no sólo conforman una adición de empresas sino una red dinámica. Dentro del clúster, entonces, además de los estímulos a comportamientos dictados por intereses personales, es crucial la interdependencia de los actores, lo que debería resultar en acciones que generen juegos de suma positiva.

Por el lado de los factores, es crucial la existencia de recursos humanos especializados, sobre todo aquellos relacionados con actividades de innovación, los cuales suelen ser difícilmente intercambiables o disponibles por fuera del clúster. Asimismo, es relevante la disponibilidad de capital así como de infraestructura dedicada.

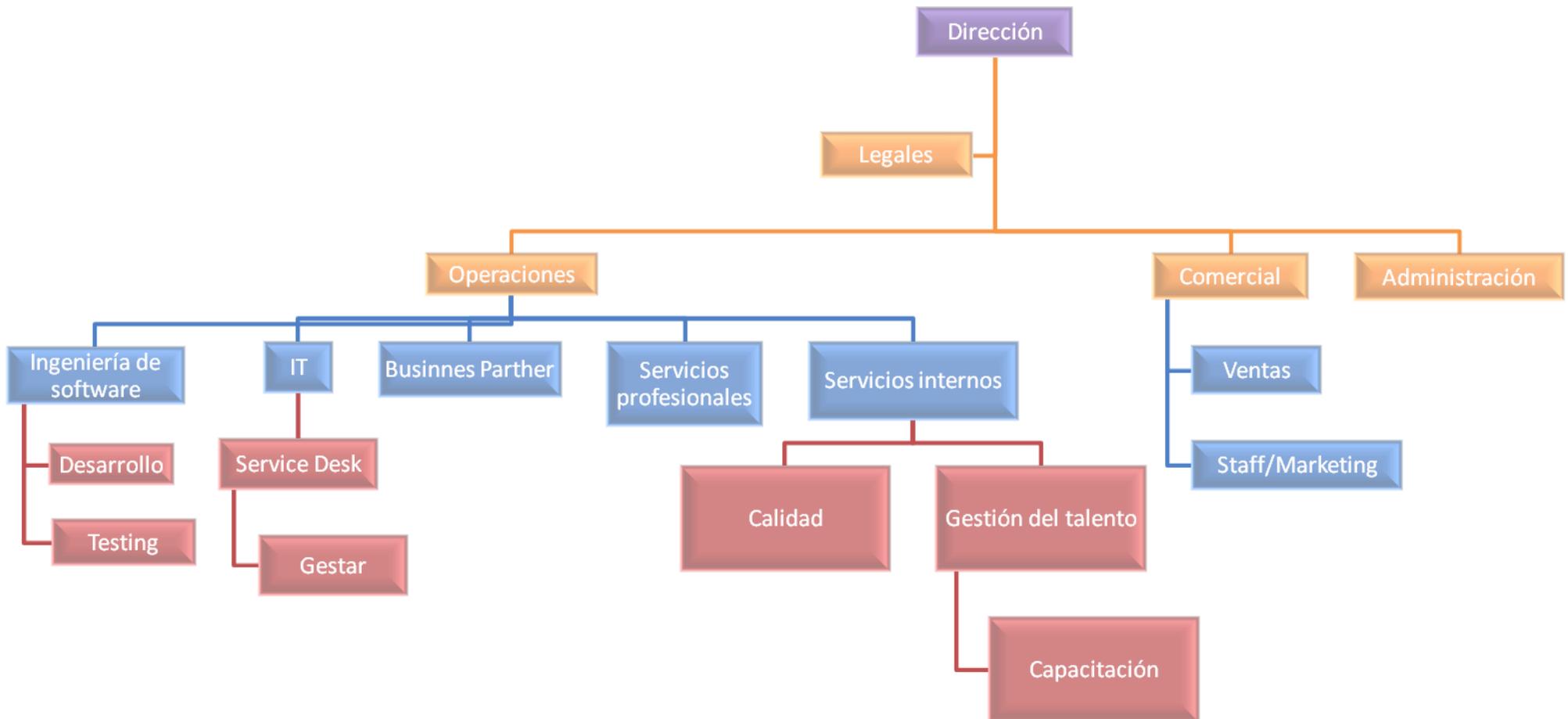
El contexto existente para las estrategias y comportamientos competitivos está dado por las reglas, incentivos y normas que regulan el tipo y la intensidad de la competencia local. En el ideal, la rivalidad debe pasar de bajos salarios a bajos costos totales, y luego de los costos a la diferenciación de producto y la innovación. Una competencia fuerte entre los productores locales puede estimular las mejoras en productividad y calidad que luego serán la base de la capacidad del clúster de competir en el exterior.

A su vez, la presencia de una demanda doméstica sofisticada es fundamental para presionar a las firmas a producir y proveer nuevos y mejores productos localmente. En la actualidad, la calidad de la demanda local es más importante que su tamaño, ya que puede revelar segmentos de mercado en los cuales diferenciarse.

Finalmente, el cuarto pilar del diamante tiene que ver con los vínculos locales, con proveedores y otras industrias relacionadas, a través de los cuales se potencia tanto la circulación y generación de conocimiento, como los encadenamientos productivos que amplían el mercado para los productores del clúster en conjunto.



ORGANIGRAMA





PRE-DIAGNÓSTICO



Pre-diagnóstico organizacional.

Periodo de realización: Mayo de 2012

Todas las organizaciones necesitan conocer su situación. Las organizaciones son racionalmente planificadas, pero desde el momento de su fundación son objeto de reformas conscientes y deliberadamente programadas. En la medida que se componen por individuos, su comportamiento no es del todo predecible ni planificable.

MultiSoft es una compañía, que con la finalidad de crecer, expandirse y renovarse continuamente, se ha ido adaptando desde sus inicios, allá por 1994, al entorno cambiante en el cual está inserta, siempre teniendo en cuenta que el llegar a conformar una pyme de la magnitud que tiene actualmente, ha sido parte de un proceso lento y perseverante.

Han sido muchos los cambios por los que ha pasado la empresa a lo largo de estos años, sin embargo, el cambio que afrontara en los próximos meses es el de mayor peso y trascendencia, así es como lo manifiestan sus socios y directivos.

El primer acercamiento y contacto los mantuvimos con la Responsable de Recursos Humanos y una de las principales involucradas en el proceso: ella es quien nos ha planteado la situación que atraviesa MultiSoft (la cual se expone en el presente trabajo precisamente en la delimitación del problema y/o necesidades de la organización. En su rol de responsable de Recursos Humanos como vocera de la Dirección es quien nos transmite las inquietudes que a raíz del futuro cambio surgen en la empresa, y la necesidad de idear planes de acción pendientes a minimizar el impacto del mismo y reducir a través de respuestas, la ansiedad e incertidumbre de las personas.



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado



La organización será sometida a un cambio de importancia que involucra innovación, cambio de viejas estructuras, alineación al mercado tecnológico – competencia y formar parte de un hito que favorecerá, tanto a la firma como sus miembros.

Algunas consideraciones:

Misión: En ella la empresa plantea entre otras cosas alcanzar la excelencia a través de un proceso de Mejora Continua; por ello consideran la mudanza al Parque Empresarial Aeropuerto, como un gran paso frente al camino para crecer y mejorar día a día.

Visión: Pretender ser la primera alternativa y opción de sus clientes tanto internos como externos. El formar parte del polo tecnológico y estar aglutinados junto a las empresas que los conforman, le brindara el prestigio y excelencia que los acerque a su visión.

Política de Calidad: Son muchas las dimensiones claves consideradas dentro de ella, a saber: los clientes, los servicios, el mercado, la tecnología, los Recursos Humanos y los procesos. Si bien forman desde siempre parte de sus valores el respeto y cumplimiento de la misma, consideran que el nuevo predio que albergará a MultiSoft brindara nuevos condimentos que fortalecerá y enriquecerá cada una de estas dimensiones.

El foco de atención en el cual tiene puesta la mira RRHH es en el personal de la empresa, específicamente de aquel que compone la casona vieja, ya que es este el que se ve afectado por la mudanza al PEA. El objetivo principal para el área es poder obtener toda la información necesaria para responder antes las inquietudes de su gente. Dado que MS será solo una pequeña parte de un parque gigante que se asemejará a una “Ciudad” y que dicho proyecto se desarrolla independientemente de la empresa (MS es responsable de finalizar los pisos a ocupar que se le entregará en construcción abierta) no tienen total dominio ni conocimiento de todos los amenities y servicios con los que contará el predio. Es para cumplir este objetivo que solicitan nuestra colaboración e



En este primer acercamiento también consideramos importante destacar las fortalezas y debilidades que a nuestro parecer se presentan en la empresa frente a la situación de cambio (mudanza al PEA)





JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN



Justificación de la intervención

Hoy en día el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. El nuevo escenario en el que éstas están sujetas, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias del entorno. En este sentido deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o éxito de una organización. Por eso, en consecuencia, es de gran importancia para MultiSoft, conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar el cambio que se avecina. Es fundamental alinearse junto al resto de las empresas que conforman el Clúster Tecnológico al proyecto que se emprende en el Parque Empresarial Aeropuerto para incrementar su prestigio y competitividad en el mercado.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si gran parte de los miembros de la empresa están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, no pueden ser atropelladas por el proceso como si fueran algo lejano del mismo. El cambio ocurre a través de las personas, es por ello que para nosotras es esencial colaborar con el área de Recursos Humanos para que ésta haga participar a las personas del cambio, como así también minimizar el margen de incertidumbre que las mismas tienen al respecto. La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro tanto a nivel organizacional como personal. Es por esto que también resulta importante la capacidad que debe tener la alta gerencia a la hora de manejar los cambios. Por lo tanto, para nosotras no es sólo importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado: Ingresar estratégicamente al PEA para consolidarse en el mercado de las tecnologías adquiriendo mayor competitividad.



OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS **ESPECÍFICOS**



OBJETIVO GENERAL-OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación presentaremos los Objetivos Generales y Específicos, los cuales actuarán como parámetros y guías a lo largo de nuestro trabajo.

Los cuales se describen así:

Objetivo General

- Facilitar el proceso de cambio que transitará MultiSoft, a través de nuestra intervención, para acompañar a la organización en su crecimiento, y procurar el beneficio y bienestar de sus trabajadores.

Objetivos específicos

- Minimizar el margen de incertidumbre en los empleados respecto a la situación de cambio
- Ayudar al área de recursos humanos a planificar y diseñar las acciones orientadas al cambio
- Acompañar a la organización en su proceso consolidación con el Clúster Tecnológico
- Contribuir a la participación de los trabajadores en el proceso de cambio



MARCO TEÓRICO



MARCO TEÓRICO

A continuación presentamos el Marco Teórico cuya función es la de explicitar la postura y el enfoque desde el cual abordaremos nuestro trabajo. A su vez el mismo está conformado por Categorías Teóricas, las cuales actúan como elementos organizadores.

Dividiremos nuestro Marco Teórico en tres apartados, los cuales tendrán como contenido, aquellos temas centrales que orientan y sustentan este Trabajo Final de Grado, ellos son:

1. Importancia del Cambio Organizacional: Cambio Organizacional; Innovación.
2. Los Diferentes Procesos de Cambio: Tipos de Cambio; Clases de Innovación; Forma de Organizar el Trabajo.
3. Gestión del Cambio Organizacional: Gestión del Cambio; Agentes de Cambio; Comunicación; Resistencia al Cambio; Beneficios Sociales.

Para entender el Cambio Organizacional, primero resulta necesario comprender el CAMBIO como fenómeno más general y abarcativo.

Cambiar implica hacer que la forma, el contenido o la naturaleza de algo sean distintos de lo que es o de lo que llegaría a ser sino se lo tocara. Remite a canjear, permutar, trocar, entregar algo y recibir otra cosa en reciprocidad: convertir, intercambiar, hacerse diferente, modificarse. Amplía, extiende, desenvuelve cosas que estaban enrolladas. Permite crecer y madurar.

1. Importancia del Cambio Organizacional

Hacer foco e interesarse por el cambio organizacional, es una práctica que se emprende desde hace años y la cual va en aumento a medida que pasa el tiempo. Las organizaciones que deciden incursionar en el cambio organizacional, los hacen con el fin de avanzar y progresar.

Agentes y condicionamientos externos son algunos de los factores que llevan al cambio, pero no son los únicos. Hay momentos en que la organización se ve



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado ante la necesidad de innovar o realizar un cambio desde su interior, modificando o actualizando por ejemplo, la forma de organizar el trabajo.

Comenzaremos, en principio, a definir “Cambio Organizacional”, eje central del presente trabajo y punto de partida del nuestro marco teórico.

Acosta. C.A (2002), desarrolla en el artículo *“Cuatro Preguntas para iniciarse en el Cambio Organizacional”*, publicado en la revista Colombiana de Psicología, que el Cambio organizacional corresponde a la respuesta que normalmente deben dar las organizaciones a aquellos ciclos de desarrollo que tiene el entorno.

La natural necesidad de competir con las empresas con las cuales se comparten el mercado, lleva a las organizaciones a someterse al cambio. Ese escenario de competencia las obliga a responder permanentemente para poder mantenerse vigentes y por lo tanto cambiar, y si cambian las organizaciones cambia el escenario y si cambia el escenario obliga a cambiar a las organizaciones y así sucesivamente.

En consecuencia, la pregunta *¿Qué es el Cambio Organizacional?*, evidencia claramente, que: “consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producto tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan.”³ Este razonamiento conduce a pensar que no solo hay una fuerza de cambio organizacional si no dos.

Al primer tipo de cambio que se propone en el apartado anterior, se lo ha denominando *No planeado*, cuya aparición es espontánea y sucede de manera imprevista.

El segundo tipo de cambio organizacional, es el cambio *Planeado*, tendiente a lograr metas específicas.

Incluimos el concepto Desarrollo Organizacional (de ahora en más llamado DO), una técnica utilizada en los 70', la cual se concibe como una variedad del cambio organizacional.

³ Acosta R.C.A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en Cambio Organizacional. *Revista colombiana de psicología*, Pág. 22.



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado

Gordon (1997), sostiene que el DO “*corresponde al enfoque conductual del cambio e implica mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, el comportamiento intergrupar, las capacidades de liderazgo, las relaciones de poder, así como cambiar la cultura organizacional*”⁴.

Robbins (1999), afirma que “*es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado*”⁵. Dicho autor argumenta que el paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda.

En relación a lo antes expuesto por los autores, podemos inferir en que el DO, es una práctica utilizada para alcanzar la efectividad organizacional a través de intervenciones conductuales que llevan también a una mejora en el bienestar del empleado. A raíz de esto nos atrevemos a relacionar este concepto con MultiSoft, la cual se encuentra emprendiendo un cambio en el afán de concretar el DO, entendiendo este como beneficio, tanto para la empresa como para el empleado.

Siguiendo con Robbins, los siguientes son los valores en que se basa el DO:

Respeto por la gente: Las personas deben ser tratadas con respeto y dignidad.

Confianza y apoyo: Una organización efectiva se caracteriza por su confianza, autenticidad, apertura y clima de apoyo.

Igualdad de poder: Las organizaciones efectivas no destacan la autoridad y el control jerárquico.

Confrontación: Los problemas no deben esconderse si no que deben ser expuestos y confrontados abiertamente.

Una vez asimilado el concepto y definición del Cambio Organizacional, otra de las cuatro preguntas (Qué es el Cambio Organizacional, Por qué cambian las organizaciones, Qué es lo que cambia en las Organización y Cómo cambian) que comprende el artículo escrito por *Carlos A. Acosta (2002)*, el autor apunta a conocer el ¿Por qué? se produce el cambio en las organizaciones.

⁴- Acosta R.C.A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en Cambio Organizacional. *Revista colombiana de psicología*, Pág. 22.

⁵(Ídem)



Como ya vimos anteriormente las organizaciones cambian tanto por factores internos, asociados a su evolución, crecimiento programado, etc, como por factores externos que afectan su supervivencia, y por el mundo de competencia en el que están inmersos.

Las organizaciones ejercen poco control sobre las fuerzas externas.

Exigencias internas como cambios en las políticas administrativas, en los objetivos de la empresa, etc., son ejemplos de los factores internos que influyen en el cambio. En el caso de MultiSoft, la necesidad de innovar y evolucionar, llevan a este cambio programado.

Fuerzas internas y externas no actúan de manera aislada, muy por el contrario, están interrelacionadas entre sí. Es por esto, que los procesos de cambio suelen resultar complicados y hasta desordenados.

Según el diccionario, la palabra “Cambio”, es el concepto que denota la transición que ocurre de un estado a otro, e “Innovar”, es hacer las cosas nuevas o de formas diferentes, es por eso que creemos importante vincular en nuestro trabajo, el concepto de Innovación, alineado al de Cambio Organizacional, ya que MultiSoft, no sólo está en un proceso de cambio, sino que también se encuentra innovando en distintos aspectos, como por ejemplo en la manera de organizar el trabajo.

Las organizaciones están inmersas en un escenario de constantes cambios tecnológicos, administrativos, sociales, económicos, culturales, políticos, etc. Estos escenarios, la lleva a afrontar grandes metas y desafíos. La innovación organizacional en uno de los mayores retos que tienen por delante.

Escorsa Castells, P. (1997), en *“Tecnología e Innovación en la Empresa. Dirección y Gestión”*, asevera, que la innovación es *“el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado”*⁶.

Escorsa (1997, p. 19) sostiene que *“La innovación es el elemento clave que*

⁶ Aymeth Manzano Polío. W (2005). La Gestión de la Innovación como Herramienta para la Competitividad. *Facultad de Ingeniería y arquitectura. Universidad de El Salvador, Pág. 2.*



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado *explica la competitividad*⁷. Innovación y competitividad son conceptos que están muy ligados, pero no necesariamente lo innovador es competitivo, ni la competitivo en innovador.

La mejora continua nos permite ser competitivos, pero cuando esta no es suficiente, los esfuerzos no alcanzan y se han utilizado todos los recursos posibles, la innovación pasa a ser un proceso fundamental y necesario para alcanzar y/o recuperar la competitividad. No obstante, la innovación por sí sola no es una garantía infalible para llegar a ser competitivo. Es necesario definir e implementar una estrategia para poder innovar. Tal es así el caso de MultiSoft, cuyo cambio e innovación es un proceso deliberadamente programado, impulsado por causas internas (necesidad de crecer y evolucionar), como por causas externas (mercado competitivo, entre otras cosas).

La innovación escasa o torpemente planeada, puede resultar un fracaso. Es por esto de vital importancia, el diseño de una estrategia de innovación, con la evaluación de los posibles riesgos y obstáculos que puedan presentarse.

2. Los Diferentes Procesos de Cambio

La idea de los cambios es que afecten en forma positiva a la organización y a las personas que trabajan en ella. Ante fuerzas tanto internas como externas, emerge la necesidad de realizar distintos *tipos de cambios*. En el primer apartado se menciona el Cambio Planeado y el No Planeado, a continuación, distinguiremos otra clasificación del Cambio Organizacional.

Quirant Espinosa. A y Ortega Giménez. A, autores de *“El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio”*, indican que, “si las empresas deciden hacer frente al cambio, éste puede ser tratado de tres maneras”:

Como un proceso Reactivo: La dirección elige solucionar los problemas a medida que estos se van presentando, puesto que, no consideran el cambio amenazador para la existencia de la organización.

⁷ Aymeth Manzano Polío .W (2005). La Gestión de la Innovación como Herramienta para la Competitividad. *Facultad de Ingeniería y arquitectura. Universidad de El Salvador, Pág. 2.*



Como un proceso Proactivo: La dirección deliberadamente emprende acciones destinada a prevenir o anticiparse al cambio tanto en el exterior como en el interior de la organización y hallar las posibles formas de salir airoso de las nuevas situaciones.

Como un proceso de cambio Adaptativo: Procura lograr en las reestructuraciones lo mismo con menos personas, equipos y estructuras. Se busca generar grandes cambios y mejorar pero sin grandes alteraciones. Son cambios que aseguran, fortalecen o consolidan una cosa.

En el primer apartado de este marco teórico, vinculamos el concepto de Cambio con el concepto de innovación, considerando que la relación entre ambos, es la que representa a la realidad de MultiSoft. La empresa se ha sumergido en un proceso de transformación e innovación.

Ya nos introdujimos en la definición de la Innovación, ahora bien, Damanpour, F. & Evan, W. (1984), en “Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag”, presenta una clasificación de las innovaciones:

- 1- Innovaciones “tecnológicas”: Cuando se presentan cambios en la tecnología. Son resultados de una herramienta, técnica o sistema y produce cambios en productos o servicios.
- 2- Innovaciones “administrativas”: Aquellas que producen cambios en la estructura de la organización o en sus procesos administrativos. Están más relacionadas con la dirección.
- 3- Innovaciones del “ambiente”: Ligan a la organización con el ambiente y van más allá de las funciones primarias de la organización.

En relación a MultiSoft podemos decir que la innovación que tendrá lugar en la empresa, es una combinación de las tres clasificaciones expuestas. La tecnología moderna que habrá en el PEA, las mejoras en sistemas y conectividad que podrán realizarse una vez trasladados, cambios en la forma de organizar el trabajo, sumado a los cambios del nuevo ambiente en el que



estará inmerso la empresa, son algunas de las características de su innovación.

Para lograr una implementación exitosa de la innovación, es necesario que el directivo comunique sus expectativas a aquellos miembros de la organización cuya aceptación y cooperación son necesarias para hacer la innovación efectiva para la organización.

González Valdés, A (2000), en el artículo “Innovación organizacional. Retos y Perspectivas”, menciona a King (1974) y Kotler (2000), que señalan que “la habilidad de los ejecutivos para comunicar sus propias expectativas sobre una innovación a otros miembros de la organización crea una expectativa mutua de alto desempeño y estimula grandemente la creatividad⁸”.

Investigaciones pasadas han mostrado que la comunicación tanto interna (entre los miembros o unidades dentro de la organización) como externa (entre la organización y su ambiente) facilita la adopción de innovaciones en la organización; al parecer la comunicación interna y externa sostienen e inician los mecanismos requeridos para que la organización se más innovadora.

Ross (1974) y estudios posteriores de Higgins (1995); Harvey y Brown (2000), exponen que la adopción exitosa de innovaciones en las organizaciones es el resultado conjunto de la presencia de tres mecanismos: 1) un mecanismo innovador, que lleva nuevas ideas a la organización. 2) un mecanismo de sustentación, que crea un clima interno favorable para la adopción de innovaciones; y 3) Un mecanismo de Feed-back que evalúa las consecuencias de la innovación y provee información para la retención, modificación o abono de la innovación.

En realidad el desempeño organizacional es un resultante de los tres tipos de innovaciones, en sucesión conjunta, más que cada tipo de innovación por separado.

En MS el mecanismo innovador impulsa este hito de sociatividad y evolución pura, mientras que a través del mecanismo de sustentación, se procura crear un clima interno favorable que promueva y apoye este cambio, tratando de resaltar los beneficios y ventajas del traslado, como de aplacar las desventajas,

⁸ González Valdés, A (2000). Innovación organizacional. Retos y Perspectivas. Biblioteca virtual. Consejo Latino de Ciencias Sociales. CLACSO, Pág. 7.



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
o disipar las dudas e inconformidades que genera en la gente. Por último, el mecanismo de Feed-back, trata de evaluar las posibles consecuencias del acontecimiento, emprende y planifica práctica de retención como la mejora y ampliación del abanico de beneficio que MultiSoft otorga a sus colaboradores.

A continuación se definen las siguientes clases de innovación:

- Según el objeto de la innovación:

Producto

Proceso

Organización

Comercial

- Según el impacto de la innovación:

Incremental

Radical

- Según el efecto de la innovación

Continuistas

Rupturistas

- Según la escala en la que se realice el proceso de innovación

Programa/proyecto/operación

Grupo empresarial/empresa/unidad de negocio

Sector/mercado

Regional/nacional/mundial

- Según el origen de la innovación

Dirigida por la tecnología ("technology-push")

Impulsada por el mercado ("market-pull")

Drucker, P. F. (2002), en "The Discipline of Innovation", escribe sobre la "oportunidad de innovar", y sostiene que la mayoría de innovaciones, especialmente las que tienen éxito, son resultado de una intensa y consciente búsqueda de oportunidades para la innovación.

Desarrolla que raramente la innovación sea producto de destellos de inspiración, sino más bien, producto de un análisis frío de las oportunidades



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado que se presentan para poder innovar.



Existen 7 tipos de oportunidades, de las cuales 4 se encuentran en áreas dentro de la empresa o industria y las otras tres fuentes de innovación se encuentran fuera de la compañía, en su ambiente intelectual y social.

En todas ellas el hombre es el común denominador, siendo este el principal eje en torno al cual giran las oportunidades.

Drucker, P. F. (2002) diferencia entre:

Oportunidades dentro de la empresa o industria:

Lo inesperado ocurre: Oportunidad que está ligada a los cambios que pueden ocurrir dentro de una misma sociedad, así como también el cambio de productos, es decir darle un nuevo valor a productos que lo han perdido.

Incongruencias: Oportunidad que ocurre cuando los productos que han sido diseñados para un fin no tienen el éxito esperado, una mejora o cambio del producto en el mercado pueden hacer la diferencia.

Necesidades del proceso: Oportunidad que surge cuando los procesos de producción requieren adaptarse a nuevos equipos o procesos.

Oportunidades fuera de la empresa

Cambios en la industria y el mercado: Oportunidad que se puede presentar debido a las nuevas tendencias de los consumidores e ideologías que pueden surgir en el entorno empresarial.

Cambios demográficos: La oportunidad se presenta cuando se produce un cambio en el número de personas y su distribución por edad, ocupación, educación y localización geográfica.

Cambios en la percepción: La oportunidad está en que los gerentes puedan ver las distintas alternativas que se presentan, o percibir las cosas de manera positiva.

Nuevo conocimiento: Oportunidad acompañada por los cambios tecnológicos que llevan a la necesidad de actualizarse permanentemente en las nuevas tendencias del conocimiento y nuevos descubrimientos.



En MultiSoft reconocemos que las oportunidades que se han presentad surgen tanto desde dentro como desde fuera de la empresa, pero principalmente, las oportunidades tienen su origen en el exterior de la misma. El mercado está cambiando y los conglomerados de empresas son cada vez más frecuentes, al igual que los cambios tecnológicos y las nuevas tendencias, reflejadas en la “ciudad empresaria” que PEA está conformado con características únicas en la ciudad, y mostrando hacia afuera la gran innovación tecnológica y empresarial que se avecina con este proyecto, procurando MS despertar los mismo hacia su interior.

Rectificando, la clasificación de la innovación, según el objeto, podría clasificarse como innovación *organizacional*, pudiendo abarcar distintos aspectos o procesos a innovar.

Como ya hemos mencionado, uno de los grandes cambios y modos de innovar que afrontará MultiSoft, estará dado en la forma de organizar el trabajo, es así que consideramos pertinente introducirnos en esta moderna modalidad de trabajo que se encuentra en expansión: El “Teletrabajo”

En el sitio web del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina: <http://www.trabajo.gob.ar/teletrabajo/>, se expone como “tema especial” al Teletrabajo, definiéndolo como *“una forma de organizar el trabajo realizado a distancia mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el propio domicilio del trabajador o en otro, siempre que sea ajeno al empleador. Paulatinamente esta modalidad está dejando atrás su fase experimental para convertirse en un instrumento de inclusión socio laboral instalado en la cultura del trabajo.”*⁹

Señalan que el Teletrabajo, aporta ventajas específicas tanto para las organizaciones que lo aplican, como para los propios tele-trabajadores, su entorno familiar y a la sociedad en su conjunto:

- Mejora la calidad de vida.
- Ahorra dinero y tiempo de traslado.
- Facilita la inserción de grupos vulnerables.

⁹ Ministerio de trabajo, Empleo y Seguridad social. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ar/teletrabajo/>



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado



- Permite disponer de mayor tiempo para otras actividades extra laborales.
- Es una opción para evitar la excedencia y acompañar a la mujer durante la lactancia.
- Es apta para padres con hijos pequeños o para aquellas personas que por alguna razón deben estar más tiempo en sus hogares.
- Facilita a la mujer luego de su licencia por embarazo, continuar trabajando y cuidando a sus hijos sin hacer uso de la excedencia y evitando la pérdida del ingreso salarial.
- Permite retomar el trabajo y el ingreso mensual, en los casos previstos en los arts. 211 y 212 de la LCT, durante el período de conservación del empleo.
- Es una alternativa ante situaciones de catástrofes naturales o pandemias.

A nivel urbano son varios los aspectos positivos que aporta esta modalidad contribuyendo al cuidado del medio ambiente, brindando una mejora en la organización, promoviendo oficinas virtuales inteligentes, edificios con espacios flexibilizados amplios y dinámicos que promueven la participación grupal. El teletrabajo facilita la disminución del tránsito vehicular generando un ahorro de combustible que favorece el uso adecuado de los recursos energéticos no renovables; incide en la reducción de los accidentes vehiculares cuyos valores pandémicos lo convierten en una de las principales causas de muerte a nivel mundial.

Principios del teletrabajo

- Voluntariedad.
- Igualdad respecto de los trabajadores presenciales.
- Aplicabilidad de la libertad sindical.
- Modalidad mixta con distribución del tiempo de trabajo.
- Requerimientos de prevención en materia de seguridad e higiene.

Modalidades de tele-trabajadores



Existen dos modalidades: autónomo y en relación de dependencia. Bajo esta última, es que el Ministerio de Trabajo elevó el Proyecto de Ley para su regulación.

Objetivos de la coordinación

- Promover la implementación de plataformas de teletrabajo.
- Evaluar el impacto del teletrabajo en la conservación y creación del trabajo decente.
- Propiciar la generación de mejores condiciones laborales a través de las TIC.
- Conciliar el ámbito familiar y laboral.
- Promover nuevos contenidos en la negociación colectiva.
- Argumentar las ventajas de las relaciones laborales mediadas por las TIC.
- Difundir regional e internacionalmente las buenas prácticas en teletrabajo.

Esta modalidad de trabajo es cada vez más frecuente en nuestro país, y ha cobrado gran importancia principalmente en empresas de ingeniería y desarrollo de software como es MultiSoft. El trabajar desde el hogar y por objetivos es algo posible en empresas de este rubro y especialmente resulta un factor altamente motivador. Como toda nueva metodología requiere regularse y controlarse. Así mismo, es importante saber que un buen uso de la misma, puede devenir en numerosos beneficios, anteriormente numerados. En el caso de MS, implica una gran ventaja para las colaboradoras femeninas con hijos pequeños o en edad escolar. Evitaría el pedido del periodo de excedencia (muy utilizado según nos comenta las responsable de RRHH), para aquellas madres cuya licencia por maternidad ha culminado, pudiendo así retomar sus actividades pero permaneciendo en su hogares. Plantea también la ventaja para quienes residen lejos del PEA, evitando el traslado al menos todos los días. Por todo esto y más resulta oportuno considerar la información brindada por el ministerio de trabajo evaluando la legislación, las ventajas y desventajas planeadas.



3. Gestión del Cambio Organizacional

Siguiendo el lineamiento que venimos mencionando a lo largo de presente Marco Teórico, consideramos pertinente para iniciar esta apartado, retomar la idea, de que los cambios surgen por factores propios del entorno como nuevas tecnologías, los distintos niveles de competencia, las políticas económicas, etc., como también por factores que surgen desde el interior de la organización como la necesidad de retener al capital humano y/o la decisión de evolucionar. Todos estos son retos y desafíos acaecen a las empresas y que impulsan la renovación continua y la innovación permanente, y que obliga a las personas a estar preparadas para afrontar los cambios.

La gestión del cambio implica aprovechar los cambios del entorno en post de beneficios para la organización. Para ello se requiere de ciertos ingredientes: empresas flexibles, preparadas para los cambios y al pie de la vanguardia.

En todo cambio resulta clave el involucramiento de los directivos. Son ellos los principales responsables de generar en sus colaboradores, una actitud, conducta y capacidad de cambio.

Richard Tanner Pascale, (1991) en "Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead" Touchstone Books, recomienda hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, en orden de obtener procesos de renovación continuos y exitosos, Pascale sugiere que las compañías deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.

Los directivos tienen que generar dentro de sus empresas la capacidad de producir el cambio.

Pascale, (1991), plantea que "La clave de la gestión exitosa del cambio está en comprender qué puede pasar con cada uno de los actores que están involucrados con la empresa, ¿qué pasará con los clientes?, ¿cómo se



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
comportarán los proveedores?, ¿estarán los empleados dispuestos al cambio o se resistirán?, ¿cómo se moverán mis competidores?, ¿estarán los accionistas dispuestos a mantener su inversión?, ¿cómo se podrá anticipar y manejar cada una de estas reacciones?¹⁰”

Drucker P. F. (1999), en "Management Challenges for the 21st Century" presenta un caso exitoso de gestión del cambio en *Motorola*, donde se redujeron las unidades defectuosas de 750 por millón a solo 22 por millón a través de la participación de los empleados.

Una gestión exitosa del cambio no puede realizarse sin la participación de la gente. Resulta imprescindible promover una actitud positiva y activa ante el cambio. En definitiva, son ellos quienes ellos hacen que el cambio finalmente ocurra.

La resistencia es algo habitual en estos casos, de hecho es uno de los principales problemas que debe enfrentar MultiSoft y uno de los importante disparadores de nuestro trabajo. No obstante, el desafío radica en vencer esta resistencia y ello puede lograrse, si se comprende el por qué de su origen.

La capacidad de cambio debe ser desarrollada para sostener la competitividad de las empresas.

Por último hay que decir que el cambio en sí no es inherentemente bueno, solo a través de la evaluación de sus consecuencias, después de determinado lapso de tiempo, se puede decir si fue bueno o no, pero hay una cosa cierta y es que quedarse quietos tampoco es bueno, el movimiento es necesario, la innovación es un requerimiento básico para competir.

Para una exitosa gestión del cambio, creemos que es fundamental, la existencia de una adecuada estrategia comunicacional, que facilite y brinde soporte a la gestión.

Por esto, mencionamos a continuación, algunas cuestiones vinculadas a la comunicación.

¹⁰ López. C (2001). Gestión del cambio. Recuperado de
[//www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/29/gescam.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/29/gescam.htm)



A través de la Comunicación las personas nos relacionamos con los individuos y grupos que nos rodean. La comunicación propicia la coordinación de actividades y resulta de gran importancia a la hora de trabajar en equipo, negociar, escuchar, dirigir, resolver conflictos, como también lo es a la hora de definir, establecer y compartir las metas, objetivos, desafíos y valores organizacionales, entre otras cuestiones.

La comunicación es necesaria para trabajar con las personas, para incentivar a los individuos en la consecución de objetivos organizacionales, y para genera una escenario positivo a la hora de plantear los cambios que requiere la organización. La información que se provee a las personas, el clima que se genera, contar con la información para dar respuesta a las dudas de la gente como a la forma en que todo esto se comunique, no es un detalle menor a la hora de gestionar el cambio, por el contrario, la comunicación de una u otra forma incide en el éxito o fracaso del cambio.

Arras Vota, Ana María; Jáquez Balderrama, José Luis y Fierro Murga, Luz Ernestina, exponen en la “Revista Latina de Comunicación Social”, sobre “Comunicación y Cambio Organizacional”, donde mencionan diversos autores, señalando, que en diversos estudios de caso se ha observado que la comunicación a través de mensajes verbales y no verbales, formales e informales, es un factor clave que utilizan deliberadamente, para iniciar y lograr el cambio los directivos de una organización. (Lewis, L. (1999); Armenakis, A. Harris, S. (2002)).

La comunicación también genera puentes para construir la confianza necesaria para que el cambio se pueda alcanzar.

En relación a los antes dicho para lograr la aceptación del cambio, se deben estimular y desarrollar habilidades comunicaciones en los directivos de la organización, para que puedan transmitir de manera clara y precisa los motivos que impulsaron el cambio y cuáles son los objetivos del mismo.

Deben argumentar el proyecto con un discurso que sea capaz de involucrar a las personas, y que se sustente en los beneficios del cambio. Tal es el caso de MultiSoft donde sus directivos deben hacer foco en el hito que la mudanza a PEA implica y que el mismo resultará beneficioso tanto para la empresa la cual



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
atravesara un cambio de viejas estructuras, una alineación y sociatividad con el mercado tecnológico, etc, y para sus colaboradores que formarán parte de este acontecimiento siendo también atravesados por dicha innovación y adquiriendo un mayor prestigio y reconocimiento en el mercado para formar parte del polo tecnológico que se conformará en el Parque Empresarial Aeropuerto, entre otras ventajas.

Amparo Quirant y Alfonso Ortega Giménez (2006), autores de *“El Cambio Organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio”*, indican que en el *proceso de cambio* puede surgir la Resistencia al cambio, esta constituye una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y de acción vigente.

Es frecuente que las barreras que las personas levantan ante el cambio, estén originadas por el temor a lo desconocido, por la incertidumbre y dudas que el cambio genera. La desconfianza de quienes “encabezan” el cambio, sumado a la inseguridad que este despierta, son otros de los obstáculos que el proceso de cambio debe sortear.

Los tipos más frecuentes de Resistencia pueden ser:

La resistencia lógica, sujeta al tiempo y al esfuerzo que lleva a involucrarse con el cambio como con las nuevas tareas que este requiere.

La resistencia psicológica, se manifiesta a través de los sentimientos de las personas, inseguridad, desconfianza, temor a lo desconocido, etc.

Las resistencias deben ser trabajadas si se pretende involucrar a las personas en el proceso de cambio, por eso que desde un comienzo, en nuestra intervención en MS, recolectamos los principales reclamos y/o “frenos” que la gente exponía frente a la noticia de la mudanza, para poder trabajar sobre ello, y mediante acciones y respuestas a sus inquietudes, poder revertir, al menos en parte, la situación.

Hay una serie de factores que pueden influir de manera directa en la resistencia a cambio.



- 1- Factores económicos: Cuando los empleados temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas llevando a perjudicar sus oportunidades individuales de desarrollo
- 2- Factores de incomodidad: El empleado se siente amenazado, por tener que atender a nuevas funciones por ejemplo.
- 3- Factores de incertidumbre: Dado por la falta o escasa comunicación que une a directivos y trabajadores.
- 4- Factores de relaciones personales: Los empleados se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, las cuales han sido adquiridas a través de su experiencia y resultan socialmente valiosas.
- 5- Factores de resentimiento: Cuando los empleados se sienten incómodos, por creer que la nueva estructura implicará mayor control o poder sobre funciones/desempeño.
- 6- Factores de actitud de los sindicatos: Tiene lugar cuando la gerencia toma decisiones arbitrarias sin consultar logrando la resistencia de grupo.

Estos factores ayudan a la dirección a revisar sus propuestas de cambio y analizar si estas serán las adecuadas para la organización, como también ayudan a identificar aquellas áreas en las que el cambio producirán mayores beneficios y/o en cuales más complicaciones pudiendo así emprender acciones de mejora o acciones correctivas, como también realizar mejoras en la comunicación respecto al cambio para alcanzar una mejor aceptación.

Por todo esto recalcamos nuevamente la importancia de involucrar a todas las personas de la organización, siendo este uno de los objetivos de nuestro trabajo en MultiSoft.

Quirant. A y Ortega Giménez. A (2006), plantean *tres tácticas* que pueden ser utilizadas para prevenir los efectos negativos de la resistencia al cambio:

1-Educación y comunicación: Sensibilizar al cambio a través de la capacitación de los empleados y la comunicación abierta con ellos puede ayudarles a ver la lógica del cambio, así como su necesidad. Es imprescindible conseguir que los empleados vean el cambio como suyo, es decir que se sientan involucrados en ese proceso de transformación, ganando así su confianza y a la vez su credibilidad.



2- Participación: Es difícil que los empleados se resistan a un cambio en el que han participado desde sus orígenes. Es fundamental que se logre su compromiso, lo que se consigue a través de la participación.

3- Facilitación y apoyo: *Los agentes del cambio* pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo, como por ejemplo es ir comunicándoles a los empleados los pequeños avances que se vayan logrando, recalando la importancia de la intervención de los empleados para su obtención, aunque en este punto se debe destacar que la información que se proporcione debe ser la justa: ni demasiada, dado que los empleados pueden relajar su conducta orientada al cambio, ni escasa ya que saber si se está consiguiendo lo esperado puede frustrar al personal, quien debe considerar el cambio como un objetivo imposible de conseguir.

Consideramos importante la existencia de los Agentes de Cambio en el proceso de transición que vivirá MultiSoft, por tal motivo, ampliaremos la descripción de los mismos:

Amparo Quirant. A y Alfonso Ortega Giménez. A (2006), exponen que la palabra “*Agente*”, significa aquel que práctica la acción, que actúa. Es el autor, el causante, el promotor. El agente de cambio es capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permiten a la organización interactuar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.

Es quien busca facilitar la transición de las personas desde la situación actual a la situación deseada por la empresa.

El agente debe vincular a las personas con los valores que la empresa quiere inculcar en la nueva estrategia de negocio, Es aquel que actúa en post de vencer la resistencia que se presenta por motivos que ya hemos descrito anteriormente.

El agente de cambio puede ser interno (ser parte de la organización), o ser externo (ser ajeno a la organización).

Podemos describir el perfil de cada uno de ellos, así como las desventajas en cuanto a un agente interno y un agente externo:

Los agentes de cambio internos: Pertenecen a la organización y a quienes por



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
su nivel y experiencia se les considera como referentes capaces de llevar a con éxito el proceso de cambio. Tienen un amplio conocimiento de la organización y su fuente de información pueden ser las más oportunas.

Las desventajas están asociadas al conocimiento que los integrantes de la organización tienen de él. No todos pueden considerarlo un referente, puede inhibir a los empleados como también él sentirse frenado ante las mayores jerarquías.

Los agentes de cambio externos: Son personas ajenas a la organización que se dedican profesionalmente al desarrollo de este tipo de procesos contando con una mayor experiencia en la labor. El agente externo suele recibir mayor aceptación que el interno. Se caracterizan por su imparcialidad y objetividad, características que pueden cuestionarse al agente interno.

Sus desventajas, a diferencia del agente interno, están asociadas a la falta de conocimiento en algunos detalles formales e informales.

Por otro lado a estas personas les cuesta generar confianza más que a los agentes que pertenecen a la organización.

Entendemos a los Beneficios Sociales, como aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios, que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarle esfuerzo y preocupaciones.

Según la Ley de contrato de Trabajo – Art 103 bis.: “Los beneficios sociales son prestaciones de naturaleza jurídica, de seguridad social, no remunerativos, no dinerarias, no acumulables, ni sustituibles en dinero. Tienen como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo”

Son beneficios sociales las siguientes prestaciones:

1. Los servicios de comedor en la empresa.
2. Los vales de almuerzo, vales alimentarios, y canasta del trabajador comprendido en el CCT y hasta el 10% de los no comprendidos.



3. La provisión de ropa de trabajo y cualquier otro equipamiento e indumentaria para realizar el trabajo.
4. Los reintegros por gastos de guardería documentados.
5. La provisión de útiles escolares y guardapolvos otorgados al comienzo del periodo escolar.
6. El pago de cursos o seminarios de capacitación.
7. Reintegro del gasto de medicamentos que asumiera el empleador.

A continuación, Jorge Díez (2000) en el artículo “Los Beneficios Sociales como factor de motivación en la política de Recursos Humanos de la empresa”, expone sobre “Objetivos de una política efectiva de Beneficios Sociales”, los cuales se resumen en los siguientes puntos:

- Alinear a las personas con los objetivos de la compañía.
- Identificar a las personas con sus funciones y responsabilidades para una mejor alineación de la persona al puesto.
- Mejorar el aprendizaje continuo de los empleados adecuándolo a los objetivos de la compañía.
- Promover el desarrollo y la mejora de las personas en la organización.
- Incrementar la participación y desarrollar una comunicación interna más efectiva.
- Incrementar el nivel de satisfacción, motivación e implicación de las personas en la organización.

En consecuencia, los beneficios sociales favorecen el sentimiento de pertenencia a la organización y hacen sentir a los empleados más implicados en la entidad. El conjunto de estas iniciativas se determinan en función de diversos criterios sociales y de empresa saludable y que se acuerdan por dos vías: por convenio colectivo y por acuerdo individual entre empresa y empleado.

En MultiSoft y en el resto de las empresas integran el Clúster Córdoba Technology, los beneficios son uno de los mecanismos o instrumentos de retención más importante y efectivos. Debido a que las remuneraciones se



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
mantienen parejas y equilibradas en el mercado, los beneficios son quienes
pueden marcar las diferencias y resulta una ventaja competitiva. Además de
tener peso a la hora de retener al personal, también influyen ampliamente en
un empleado a la hora de elegir una u otra empresa del sector.

Por todo esto y más es que MultiSoft está revisando los beneficios que hoy
ofrece a su gente y trabajando en proyectos destinados a ampliar la gama de
beneficios una vez mudado al Parque Empresarial.



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado



RECONSTRUCCION DE LA EXPERIENCIA

PERIODO DE ELABORACION: 2012-2013



Diagnostico Organizacional

1-Segundo acercamiento a la empresa

Con la información relevada y obtenida para el anteproyecto, pudimos vislumbrar, que una de las inquietudes que aquejan hoy a MultiSoft, es el comportamiento que adoptarán sus empleados al momento de la mudanza al Parque Empresarial Aeropuerto; cómo trabajarán la posible resistencia al cambio; los efectos que la mudanza pudiese provocar, y las herramientas con las que cuentan o deberían contar para abordar la situación.

El primer panorama frente a la mudanza que pudimos construir, fue a partir de la información que la Responsable de Recursos Humanos en la empresa, nos brindó gentilmente.

Desde el primer acercamiento, la referente de RRHH, compartiendo la información que pudiésemos precisar, nos introdujo con anécdotas en la realidad de MS, incluso nos realizó la misma inducción (obviando los aspectos técnicos), que le imparten a los empleados que van a ingresar a la empresa, para que podamos posicionarnos desde un lugar más cercano a la hora de intervenir en la organización. Nos pidió que seamos “lo más críticas posible” a la hora de diagnosticar, a fin de comprender la postura de la gente frente al cambio, para construir estratégicamente las herramientas de recolección de datos, como también las propuestas y planes de acción.

Nuestro acercamiento fue de gran importancia para la empresa, porque si bien por cuestiones estructurales, de tiempo, requerimientos, y dotación (son sólo tres personas en el área de recursos humanos, cada una con una función diferente), no por eso la mudanza es menos relevante en la agenda de MS, por el contrario, el afrontar la mudanza con todo lo que el acontecimiento implica, “es” (lo planteamos en tiempo presente ya que el cambio-mudanza, aún no se ha producido) una de las mayores preocupaciones en la organización. Necesitaban conocer cómo estaban viviendo sus colaboradores la noticia, cuáles eran sus dudas y preocupaciones, si lo veían como algo positivo o no,



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
qué cambiaría para ellos con la mudanza, qué cosas quisieran preservar y cuáles modificar por ejemplo. En fin, necesitaban saber la postura de su gente frente al cambio.

La entrevistada nos comentó, que ella consideraba que los principales problemas estarían vinculados al transporte y a la distancia, ya que gran parte del plantel vive en la zona de la casona vieja o en el centro, cuya distancia hasta ella no es mucha. Así hay quienes van caminando y quienes van en colectivo, punto también de inquietud, ya que en aquel momento, se desconocía qué transporte tenía recorrido hasta el PEA.

El tema de los servicios y de la recreación, también eran un ítem a tratar, tal como ha sido planteado en el anteproyecto.

La gente no había sido debidamente notificada acerca de la mudanza, ya que desde RRHH y la Dirección, se sabía que el tema “causaría cierto revuelo” y ellos no contaban con la información necesaria para “calmar” las inquietudes antes mencionadas, ni cuestiones generales del proyecto.

Este “revuelo” que la empresa quería evitar, ya estaba mínimamente iniciado desde que se originó el primer rumor acerca de la mudanza. Las dudas, el asombro y disconformidades, ya se habían generado, y la carencia de información al respecto, no ayudaba a reducirlas, la incertidumbre ya se había instalado.

Con seguridad, creíamos que obteniendo las respuestas o soluciones para al menos parte de los cuestionamientos de los colaboradores, reduciríamos el margen de incertidumbre, y según la información obtenida, se podría inclusive, hasta mejorar la predisposición de la gente hacia la mudanza.

2- Acción emprendida posterior al acercamiento

A raíz de todo esto, diseñamos el primero boceto del “Plan de Comunicación”



Plan de Comunicación



ACCIONES

- Como primera medida se aconseja el lanzamiento de la encuesta, previo a las acciones comunicativas con el fin de lograr la mayor espontaneidad posible en las respuestas sin la influencia de la información que se transmita mediante el “plan de comunicación”.
- Para dichas acciones se estima una duración aproximada de un mes. La intención es hacer que no se difunda toda la información de una sola vez, sino dar la posibilidad a la gente de ir procesándola, tampoco prolongarla demasiado. Se intenta establecer determinadas etapas.

Etapa 1

Creemos fundamental que sea la Dirección el primer eslabón de esta cadena. Debe ser esta quien transmita a los Team Leaders la idea del proyecto. Qué comenten sobre la estrategia del mismo contando el por qué, el para qué, el cuándo y el cómo.

Luego con dicha información los Team Leaders podrán transmitir el mensaje de la Dirección a sus equipos.

Posterior a estas dos acciones y teniendo todos un conocimiento más profundo del que se poseía hasta el momento, se podrá difundir vía Facebook o el canal de comunicación que se desee, el video del Cluster con el lema de “Conocé tu nuevo lugar” por ejemplo.

Por mail, se empezará a contar cómo será y qué tendrá el PEA

Etapa 2

Nuevo plan de comunicación.

Se difundirá nueva información una vez que se sepa si:

Si la empresa hará el comedor dentro de su piso.

Si pagará la totalidad, un porcentaje o nada del servicio de tráfico.

Si se aprueba o no la extensión del recorrido de las líneas A5 y D4 (ingreso al PEA)

Si la empresa se hará cargo del costo del peaje de aquellas personas que viven en Villa Allende y alrededores.

Si otorgarán descuentos para sus empleados en el gimnasio.

Si dentro del piso de la empresa habrá un espacio de recreación (para videos juegos, ping pong, etc)

Etapa 3

Video institucional de inducción:

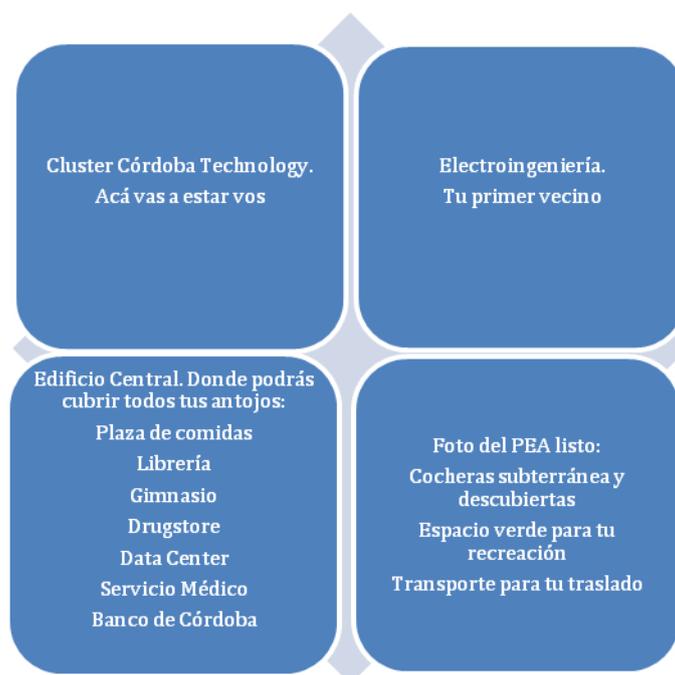
Dirección contando la misión estratégica de la mudanza. Cuál es la ventaja competitiva que brinda la mudanza al PEA-

Resaltar la importancia y beneficios del cambio. Es un hito que fortalece vínculos y competitividad de la firma.

Fusión entre video PEA y video Cluster



Dentro de la etapa 1, en el último punto, se propone empezar a describir el PEA a través de mails, a través de este, lanzar un video de 1 minuto de duración aproximadamente, mostrando el avance de la construcción y señalando los lugares y espacios estratégicos:



3- Acercamiento al Parque Empresarial Aeropuerto-Conociendo el Proyecto

Es así que, previo relevamiento de las opiniones de los empleados, necesitábamos obtener la mayor cantidad posible de información acerca del proyecto, para que, una vez lanzadas las encuestas programadas, toda incertidumbre, pueda ser rápidamente aplacada o al menos minimizada, con datos ciertos y oportunos, que reduzcan la ansiedad de la gente, y que nos permita elaborar planes de acción tendientes a facilitar el proceso de cambio.

La responsable (RRHH) nos otorgó los datos de contacto de una miembro del Cluster Córdoba Technology, como alternativa para la obtención de información. Concurrimos a la cita programada, pero dicho entrevistado nos planteó que no tenía en aquel momento datos que puedan ayudarnos, dado



que el proyecto estaba iniciando. No obstante, nos sugirió hablar con el Gerente de Operaciones del PEA.

En la reunión con el entrevistado, obtuvimos vasta información relevante. Nos recibió en la oficina montada en el mismo PEA, por lo que pudimos también recorrer parte del predio y a través de su relato, tomar conciencia de la envergadura del proyecto.

Pudimos ver la maqueta que muestra el emprendimiento finalizado, los renders, los planos de los edificios, y conocer más en profundidad los aspectos del emprendimiento urbano, con características únicas en el país:

El predio está conformado por cuarenta y seis (46) hectáreas, dividido en tres etapas, las dos primeras en la Ciudad de Córdoba, de doce (12) y dieciocho (18) hectáreas respectivamente, y la tercera en Villa Allende, de dieciséis ha.

Con capacidad de albergar 316.000 m² de oficinas. Contará con la presencia de empresas agrupadas en las cámaras, Clúster Córdoba Technology y Ciieca, así como empresas de nivel internacional como Motorola e Intel.

Por su parte, Electroingeniería está desarrollando en el Parque su Edificio Corporativo.

De la numerosa cantidad de hectáreas que componen el predio, el cincuenta por ciento (50%), está destinado a espacio verde. A nivel constructivo, hay una restricción que permite que la edificación ocupe un treinta por ciento (30%) del predio, y el resto parquización y área de estacionamiento descubierta, con pavimento ecológico, el resto de las cocheras deben ser subterráneas. A cada empresa se le exige comprar una cochera subterránea cada treinta y cinco metros cuadrados de oficina. MultiSoft, de acuerdo al plano presentado, le corresponden aproximadamente 27 cocheras. El estacionamiento descubierta, se distribuye en forma superficial.

El predio cuenta con una plaza central destinada a ser la “vida comunitaria” del Parque. Agrupa estacionamiento de cortesía, espacio verde, y un zócalo comercial y de servicios, que ocupa toda la planta baja del edificio central.



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado



En cuanto a las oficinas, las mismas son entregadas a las empresas como planta libre, es decir, el edificio terminado, y los espacios interiores disponibles para que cada empresa realice las terminaciones correspondientes.

Los miembros integrantes de cada empresa que forman las cámaras CCT y Ciieca, han resuelto designar un representante por empresa, que en la mayoría de los casos es un directivo, para conformar un comité que se encargue de gestionar todo lo concerniente a la construcción del interior de los edificios. Que sea el mismo ingeniero y equipo que trabaje para todas las empresas, con el fin de que el tiempo de finalización de obra sea el mismo para todos, al igual que el diseño a nivel general, y demás cuestiones relacionadas. En el caso de MS, el representante es uno de los dos Directores de la empresa.

Respecto al origen de este proyecto, puede decirse, que la relación PEA-Gobierno de Córdoba se establece dado a que el Gobierno de la Provincia, había prometido, a empresas internacionales como Motorola e Intel, la construcción de un edificio que sería otorgado en comodato. La promesa no es cumplida, y tiempo después, el Gobierno negocia con PEA la construcción de un edificio. Por otro lado las empresas locales de Córdoba y alrededores reclamaban también igualdad de condiciones como las que poseen las empresas antes mencionadas, es así, que PEA y el Gobierno de Córdoba elabora un convenio donde las empresas tecnológicas locales y el Gobierno asumen una serie de derechos y de obligaciones. PEA se compromete en cederle tierras del Parque Empresarial al Gobierno a cambio de que este último, le brinde servicios como agua, luz y gas, mientras que el Gobierno asume otorgar en comodato, los edificios a Motorola e Intel, como así también, otorgarles terrenos a Ciieca y Clúster Córdoba Technology, con subsidios en parte; por cada metro cuadrado construido corresponde doscientos (200) dólares. Al proyecto se suma el Banco de Córdoba, actuando como agente financiero de las operaciones que se realicen en el PEA.

Es así que, PEA y Gobierno, aúnan una serie de de voluntades dispersas desde hace muchos años.



Cabe destacar que El Parque Empresarial Aeropuerto, no recibe subsidios, no así las empresas, quienes tienen el acuerdo con el Gobierno.

En lo que respecta a los servicios que se brindarán en el Parque, información vital para reducir el margen de incertidumbre en los colaboradores de MS, El gerente de operaciones del PEA menciona que, al momento de la inauguración, el PEA contará con:

Un restaurante ejecutivo y una plaza de comida;

Una sucursal del Banco de la Provincia de Córdoba;

Una librería;

Un centro de atención médica;

Un drugstore;

Un gimnasio, y;

Un servicio de transporte que realice el recorrido Ciudad Universitaria-Centro-PEA y viceversa.

También realizarán la gestión pertinente con la Municipalidad, para la extensión del recorrido de las líneas A5 y D4.

Todos los servicios son descriptos con mayor precisión en el apartado “Delimitación del problema y/o necesidades de la organización” como respuesta a los problemas detallados en el anteproyecto.



Tiempo después de reunirnos con el Gerente de Operaciones del Parque, tuvimos un encuentro también en el PEA, con el Arquitecto del proyecto, quien nos brindó más información acerca de lo que será el emprendimiento a futuro, y nos permitió el acceso a la obra para fotografiar los edificios del Clúster-Ciieca y del predio en general.

La misma visita la realizamos meses después, con la autorización del Arquitecto para captar, nuevamente en fotos, los avances del proyecto.



4- Suspensión temporal de las obras de Clúster-Ciieca en el PEA

La obra de edificación de las empresas del Clúster-Ciieca que habitarán el PEA, se mantuvieron suspendidas por un lapso no muy largo, pero significativo, debido a un inconveniente con el subsidio del Gobierno.

A raíz de este percance, MultiSoft tuvo que alquilar la casona a la empresa con la cual meses atrás, había firmado el contrato de compra-venta de la misma.

Por otro lado, nuestro trabajo se vio afectado, ya que al estar pausada la obra, en consecuencia, la fecha de mudanza, sufrió modificaciones, por lo que los Directivos de MS, decidieron posponer todo aviso y acción en torno a la mudanza, con el fin de apaciguar los rumores al respecto y no generar expectativas hasta tanto haya plazos más concretos de entrega de la obra. Consideraron que era preferible no tratar el tema de la mudanza, que “mientras menos se hable de ella mejor”.

En ese lapso de inactividad en la edificación, aprovechamos para organizar la información recabada, y diseñar las encuestas a aplicar, establecidas en nuestro plan de comunicación, para obtener espontaneidad en las respuestas, previa difusión de la información recolectada.

5- Las encuestas

La primer encuesta diseñada para aplicar a los miembros de MS, fue sobre Clima Organizacional, considerando que la misma podría aportar datos acerca del estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pudiesen influir en el desempeño de la gente, y que nos ayude a conocer el panorama con el que nos encontraríamos en nuestra intervención. Tener una visión del estado del clima laboral en la empresa, nos sería de gran utilidad para realizar luego la siguiente encuesta programada sobre la mudanza, nos sugeriría posibles planes de acción, aportaría información sobre aspectos a reforzar o mejorar, y



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
nos describiría parte de la realidad de la empresa desde la óptica de los
empleados.

A nivel general, entre los objetivos para el estudio del clima laboral, pueden
citarse los siguientes:

Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajados para
encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados
programados.

Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.

Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se
ponen en práctica.

Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en
práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.

Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general.

Diseñamos la encuesta para que las preguntas sean respondidas según la
escala de Likert, que parte desde “Muy Satisfecho” hasta “Poco Satisfecho”,
considerando que conocer la satisfacción del empleado en torno a
determinados aspectos, era uno de los principales objetivos de dicha encuesta.
La encuesta es breve, destinada a realizarse en sólo unos pocos minutos. Se
entiende que el perfil de gente que trabaja en MS no acostumbra a realizar este
tipo de actividades más de una o dos veces al año, y que no disponen de
demasiado tiempo para desarrollarlas y explayarse. Es así, que nos limitamos a
armar pocos apartados, de contenido preciso, con el único fin de obtener
información útil para la intervención.

El primer apartado, hace referencia a la satisfacción con la empresa en
general.

El segundo apartado, trata sobre el lugar de trabajo, considera infraestructura
tecnológica y ergonomía, para que las respuestas revelen cuál es la
satisfacción del empleado en torno a esos aspectos, ya que por ejemplo, si un
porcentaje considerable de personas, están insatisfechos con el espacio físico
en su trabajo, la conectividad a internet, entre otros, se podría con dicha
información destacar cuestiones estructurales y de conectividad de la nueva



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado sede, marcando así, un punto positivo y de mejora. De igual manera sucede, con el punto cuatro de este apartado, donde las respuestas permitirían conocer, cuán satisfecho está el colaborador con su posición en la empresa, en cuanto autonomía, libertad de horarios, iniciativa, etc., para reforzar o modificar lo relacionado a ello. El punto cinco, referido a la sensación de valoración del puesto ocupado en la empresa, las posibilidades de crecimiento, la relación entre experiencia-formación con el puesto, ayudaría para saber cuán sólida es la percepción de la persona acerca de su puesto en la empresa, para su permanencia en MS a pesar del cambio, por ejemplo, entre otras apreciaciones.

El reconocimiento, en el apartado número tres, buscaría conocer la satisfacción del colaborador en cuanto a seguridad, promoción y beneficios. Insatisfacción en estos puntos, servirían de alerta a la empresa, y funcionarían como indicadores sobre temas a tratar y reforzar para retener al personal. Una remuneración que no satisface por completo a la gente, sería alarmante para MS, teniendo en cuenta que en el PEA tendrán a las empresas competidoras de vecinas, este punto, podría ser fuente de rotación o desmotivación.

El último apartado serviría para conocer el grado de satisfacción frente a las áreas de staff de la empresa (Recursos Humanos, Administración, IT – Infraestructura Tecnológica-), con el fin de reforzar aquellas que provoquen amplia satisfacción, y trabajar en el/las áreas que generen poca satisfacción, tomando determinaciones y cambios en el “nuevo lugar”, todo esto provocaría seguramente, sensaciones positivas para con la mudanza.

La segunda encuesta diseñada, difundida simultáneamente con la de “Clima Laboral”, fue llamada, “Mudanza al PEA”, indagando allí sobre aspectos relacionados a la mudanza y radicación en el parque. Consideramos importante conocer los pensamientos de los colaboradores de MS respecto a este hecho, sus expectativas al respecto y sus necesidades.



La encuesta comienza relevando información personal como sexo, edad y sector, sólo a modo de saber si hay alguna tendencia en las respuestas en torno a estos aspectos.

El segundo apartado, “MultiSoft al PEA”, involucra aspectos que buscan saber la manera en que la gente se enteró de la mudanza, pudiendo de esta forma conocer quizás cómo se lleva a cabo la comunicación en la empresa. Se pregunta también cuánto conocen los colaboradores acerca de este hito, y de la nueva y futura zona de radicación, con el fin sencillamente se obtener esa información.

Saber los temas que generan mayor inquietud con respecto a la mudanza en la gente, puede contribuir con información útil para realizar aportes u acciones al respecto.

Se pregunta a las personas la zona de residencia con la intención de estimar a grandes rasgos si hay quienes viven cerca o alejados del nuevo lugar de trabajo. De la misma forma también interesa averiguar el transporte que utilizan los empleados para concurrir a su trabajo, ya que la distancia para quienes viven en el Centro de la Ciudad, Alta Córdoba o alrededores, es larga, y aquellos que no cuentan con movilidad propia, no tienen tantas alternativas de transporte. El servicio de transporte debe definirse tanto por parte de MS como del PEA, y la extensión del recorrido de las líneas A5 y D4, aún no ha sido aprobada por Municipalidad de Córdoba. Al ser estas las únicas dos líneas que llegan/llegarían hasta el parque, se pregunta si alguna de las dos opciones, pasa cerca de su domicilio.

Se quiere saber también el lugar de almuerzo de las personas, por si llegase a ser este una complicación, en caso que gran parte almuerce en su casa, o restaurante, o no tendrá repercusión para quienes almuerzan en sus oficinas por ejemplo.



Al preguntar qué actividades recreativas consideran importante en el día a día, se pretende saber si las mismas podrán seguir siendo desarrolladas en el nuevo lugar de trabajo. De la misma forma se pregunta el grado de importancia que le adjudican a la recreación.

Principalmente se busca conocer cuáles serían los servicios que representarían mayor comodidad para los colaboradores una vez radicados en el PEA. Una vez que se tenga conocimiento sobre los servicios a brindar, la información obtenida servirá para saber si las expectativas de la gente podrán cumplirse, y en caso que así sea, usar estos datos como aspectos positivos de la mudanza, y lograr mayor adhesión por parte de los empleados. Caso contrario, los resultados servirán para resaltar otros aspectos positivos del acontecimiento, y tratar de solventar esas necesidades de otra manera.

Resulta interesante saber si hay interesados en participar del proyecto, y si los hay, de qué manera lo harían, considerando que los aportes de la gente pueden ser muy valiosos para la mudanza, a demás de importante que sería para la empresa que la gente participe del acontecimiento.

6- La muestra

Creemos importante remarcar que si bien las encuestas fueron diseñadas para obtener información acerca de las distintas posturas, expectativas y opiniones de los colaboradores respecto a la mudanza y al clima laboral, la cantidad de personas que respondió dichas encuestas no ha sido muy significativa, sólo seis personas de diferentes áreas han podido responder dichas encuestas, es por eso que los resultados obtenidos de la pequeña muestra tomada, no ha sido tenida en cuenta como herramienta principal de recolección de datos, sino como un aporte más, anexo a la información recabada en la entrevista con la Responsable de Recursos Humanos, quien por razones ya manifestadas al comienzo de este apartado, nos ha dejado acercarnos a un reducido número de colaboradores, quienes se encontraban más al tanto de la



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
mudanza en comparación de la mayoría de sus compañeros. No obstante, nos ha orientado fuertemente en la postura de los empleados en función de lo relevado desde su posición, ya sea por encuestas aplicadas por la empresa, por su apreciación personal o por lo que los empleados le han transmitido desde que el rumor comenzó a correr.

Es así, que la información recolectada a lo largo de los distintos encuentros con esta persona, ha sido nuestra principal fuente de información, principal nexo y a su vez, principal actor objeto de la intervención, considerando que unos de los objetivos del presente trabajo, es colaborar con el área de Recursos Humanos, para facilitar la colaboración en la planificación y diseño de las acciones orientadas al cambio.

7- La aplicación de las encuestas

Las encuestas por nosotras realizadas: Clima Laboral y Mudanza al PEA, fueron difundidas por correo electrónico, a través de un link generado por la plataforma www.e-encuesta.com utilizada para la creación de ambas encuestas. El link lo enviamos a RRHH para su aprobación y posterior difusión a las personas por ella seleccionadas y autorizadas a responderlas.

Han sido, como ya se ha comentado, aplicada a una pequeña muestra. Sus resultados no pueden considerarse significantes o generalizarse. No obstante, recordamos también que nuestra principal fuente de recolección de datos, que es la Responsable del Área de RRHH, otorga veracidad a la información arrojada por la encuesta, prácticamente a nivel general, ya que es la misma información relevada por ella desde su función, ya sea en reuniones individuales o grupales con el personal, en distintas manifestaciones por parte de ellos, y en aquello que los “radio pasillo” hacen sentir.

En uno de los encuentros con nuestro nexo en la empresa, nos dirigimos para enseñarle las encuestas diseñadas y pedir la autorización correspondiente para su difusión. En dicho encuentro, nos comentó que hacía poco tiempo ella había aplicado la encuesta de Clima Laboral que emite anualmente la empresa. Abiertamente nos enseñó de qué se trataba la misma, y nos contó cuáles



fueron los resultados obtenidos en la última encuesta aplicada, y en años anteriores, haciendo hincapié en aquellos resultados reiterados.

Por política de la empresa, no pudimos tener acceso a las preguntas y a las respuestas, pero a través de lo narrado, pudimos elaborar reforzar nuestra propia encuesta, y sesionarnos, mediante las respuestas, que aquello que nos manifestaron, era la realidad que presenta la empresa. No sólo a partir de nuestra pequeña muestra, sino también a partir del diecisiete por ciento (17%) que respondió la encuesta aplicada por MS. La encuesta se aplica generalmente 1 vez por año y tratan temas vinculados a las áreas de Staff de la empresa, aquellas de cara al cliente interno, RRHH, Administración e IT. La misma es difundida por correo electrónico (mismo medio utilizado en nuestras encuestas), y luego desde RRHH, se presentan los resultados, a modo de informe final, tanto a la Dirección, como a las demás Gerencias y Jefes de Áreas o Líderes.

Las alternativas de respuestas, se presentan a través de la misma escala utilizada por nosotras (Muy Satisfecho, Satisfecho, Poco Satisfecho, Nada Satisfecho) y las preguntas realizadas, siguen la misma línea aplicada por la empresa, sugerencia de RRHH.

8- Preparación para el análisis de la información

Posterior a la aplicación de las encuestas, el siguiente paso sería, como se apreciará en apartados siguientes, el análisis de la información recabada. La idea es relacionar y vincular lo expresado por la pequeña muestra encuestada, con lo relatado por RRHH, considerado nuestra principal fuente de información. También analizaremos los resultados de la encuesta sobre Clima Laboral aplicada por la propia empresa, ya que si bien no contamos con las encuestas propiamente dicha, por razones ya mencionadas, haciendo imposible la cuantificación de las respuestas, contamos con la información obtenida a nivel general, junto con otros datos compartidos por RRHH.

En uno de los últimos encuentros, nos ha proporcionado información de una encuesta realizada por miembros del PEA a las empresas integrantes del



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado mismo, referida a los servicios que el parque podría brindar. Por tal motivo es que también incluiremos estos resultados en el apartado de análisis de la información, debido a la relación de los temas tratados en todas las encuestas mencionadas.

A la hora de analizar la información recabada, consideramos que aquello que se deriva de la presente etapa diagnóstica, son hallazgos que derivarán luego en propuestas de cambio.

No llamaremos al apartado “Análisis de datos”, por no contar con una muestra significativa de datos que podamos cuantificar y analizar. En cambio, creemos que a lo largo de nuestro acercamiento a la empresa, de las herramientas utilizadas, y principalmente de todo lo expuesto por la Responsable de Recursos Humanos, se han ido desprendiendo diferentes hallazgos susceptibles de analizarse, hechos que se relacionan naturalmente y que de ellos surgirán también las propuestas o acciones de mejora como resultado de la intervención.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS



Hallazgos derivados de la etapa diagnóstica

1-Hallazgo: Facilitadoras de Cambio

Hay quienes dicen que el Rol del Facilitador de Cambio, es “hacer posible o más fácil determinada acción, logro o proceso”, esta frase fue quizás el punto de partida a la hora de desarrollar nuestro rol de facilitadoras en MS, siendo uno de los objetivos específicos propuestos en el presente trabajo:

“Ayudar al área de recursos humanos a planificar y diseñar las acciones orientadas al cambio”.

Para lograr este objetivo, nos propusimos alcanzar otros sub-objetivos:

- Compilar información sobre la situación actual de la organización (grado de predisposición al cambio, marcha del proceso, dificultades, oportunidades, logros, etc.).
- Definir/validar el rol que desempeñará el Área de Recursos Humanos como "socio" de la gestión de los Facilitadores.
- Entender la percepción que las áreas y personas directamente involucradas poseen de la situación actual, e identificar principales brechas entre el estado actual y lo que se pretende de dichas áreas/personas en el futuro inmediato.
- Analizar las etapas de un proceso de cambio y su impacto en el desempeño y la motivación de las personas.
- Consensuar y comprender su función como Facilitadores en el actual contexto del sector/ empresa.

Facilitar, es una acción orientada hacia los otros y realizada con el otro, por lo que requiere en primera instancia, un proceso de comunicación.

Bajo este principio, construimos el vínculo con el Staff de RRHH de MS, manteniendo un permanente feedback en cada etapa del proceso.

Organizamos diversas reuniones, de carácter mensual, con seguimiento a través de correo electrónico.



En primer lugar, realizamos un diagnóstico de la situación actual y definimos las iniciativas y el plan de acción para facilitar el proceso de cambio.

Para ello, nos propusimos trabajar sobre los principios de privacidad y confidencialidad, sumado a la creación de una relación empática que nos permita realizar un intercambio provechoso para ambas partes.

En cada encuentro, mostrábamos cada avance en nuestro trabajo, ella nos comentaba la situación del momento en cuanto a comentarios, percepciones, decisiones, etc.

Siempre se nos pidió que en nuestra posición seamos lo más “críticas” posible, poniéndonos en gran parte, en el lugar de la gente, para “pensar cómo ellos” y buscar soluciones o alternativas en consecuencia.

Los principales temas abordados en cada reunión han sido:

Relevamiento de necesidades. En los primeros encuentros se planteó el acontecimiento de la mudanza, y como este hecho repercutía en la gente, con sus temores, inquietudes e incertidumbre, junto con la necesidad de RRHH, de emprender acciones tendientes a minimizar estas sensaciones, y afrontar o atravesar el proceso de cambio, con la menor resistencia posible.

La aplicación de las encuestas con su respectivo análisis, han sido de ayuda para el Staff de Recursos Humanos, pudiendo conocer la postura de la gente respecto al acontecimiento de la mudanza, sí bien sólo una muestra ha sido encuestada, esto sumado a los comentarios de radio-pasillo y a lo que ellos pueden recabar en su contacto diario, aportaba un panorama más claro.

Transmisión de lo relevado en PEA, en cuanto a proyectos, servicios a prestar, alternativas que ofrecía, fotografías del avance. En este punto, ha sido muy importante nuestra participación, ya que RRHH, no tenía contacto con la gente del Parque. Fuimos nosotras quienes le comentamos cuestiones como, la posibilidad de la extensión del recorrido de los colectivos, los servicios que PEA proveería a las empresas, futuros servicios que podrían brindar, posterior a un relevamiento una vez que la gente esté instalada en el Parque, como ser el servicio de Guardería (según la proporción de mujeres que trabajarán en PEA evaluarán dicha alternativa). Les mostramos fotos con los avances, planos de distribución, alternativas de lugares para almorzar o establecer convenios, etc.



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado



El FODA que hicimos al inicio del trabajo, sumado al último, han contribuido positivamente, según palabras de nuestro contacto en MS, a la empresa, pudiendo así vislumbrar la posición de MultiSoft, antes y después del PEA.

El Plan de Comunicación inicial representado al Staff, fue considerado y valorado. No obstante, su aplicación debía dilatarse por los retrasos en la obra. El incluir la mudanza a PEA en el video institucional, fue una propuesta muy bien recibida, al igual que las acciones tendientes a comunicar el hito que atravesaría la empresa, las cuales fueron diseñadas a partir de las herramientas mencionadas por ellos como las más utilizadas.

En otra de las reuniones, tratamos el tema de los servicios y beneficios, actuales y futuros, otorgados por MS. Los beneficios que hoy por hoy ofrecen a su gente, seguirán vigentes, y planean incorporar aún mucho más, ampliando el abanico de beneficios, los cuales son descriptos en el presente trabajo. Algo tan valorado por los colaboradores de MS como la distracción a través de dardos y pin pong, no tendrá lugar en PEA, pero intentarán compensarlo con los nuevos beneficios. Toda esta información recaba en este encuentro, no podía transmitirse a los empleados, hasta tanto tengan fecha concreta de mudanza o bien, se encuentren allí.

En el periodo en que la obra de Cluster se detuvo, nos reunimos igualmente pero con menor frecuencia, a fin de ir evaluando los plazos de aplicación de cada acción programada. En ese lapso, RRHH compartió con nosotras, resultados de encuestas aplicadas por ellos mismos, que contribuyeron en conjunto a nuestro análisis.

Los encuentros han sido sumamente productivos para ambas parte, a lo largo de ellos hemos podido obtener y rescatar siempre información útil para elaborar nuestro trabajo y alcanzar los objetivos propuestos, mientras que ellos también han podido usar adecuadamente aquello por nosotras proporcionado, entendiendo que, nuestro aporte dará mayor frutos, cuando el acontecimiento esté más pronto a ocurrir, para poder emprender las acciones por nosotras propuestas.



2. Hallazgo: Distorsiones generadas por la falta de comunicación

En función de lo aprehendido del apartado referido a la “Comunicación y Cambio Organizacional” del marco teórico del presente trabajo (pág. 44) podemos afirmar que la comunicación es un elemento esencial en la vida de las organizaciones, gracias a este proceso, a través del cual se ponen en común las experiencias y vivencias del ser humano, es posible que las personas realicen acciones conjuntas, generen acuerdos, compromisos y participen en el cambio organizacional.

Es así, que a raíz de la información relevada con el principal nexo de esta intervención, la Responsable de RRHH, y de los datos obtenidos desde la pequeña muestra encuestada, nos atrevemos a señalar como falencia de MultiSoft, a la *falta de planificación comunicacional*.

Consideramos que la posición adoptada por la empresa, desde el primer momento que surgió el acontecimiento de la mudanza, no ha sido la correcta o quizás la más apropiada. Optaron por mantener el asunto como una “incógnita”, como algo de lo que era preferible no hablar ni brindar información al respecto, generando que la gente empiece a rumorear en base a los temores, y provocando así distorsiones por la falta de comunicación.

Sabemos por RRHH de MS, y por lo que arrojó la encuesta, que la mayoría de la gente se enteró de la mudanza de la Casona al PEA, a través de rumores, y no de manera oficializada por la Dirección (hasta el momento). Cabe aclarar, que si bien el número de personas que comprenden la muestra, no es significativo respecto a la cantidad de personas que integran la organización, lo que los resultados de la encuesta arrojan, se asemeja a lo narrado por RRHH acerca de la situación.

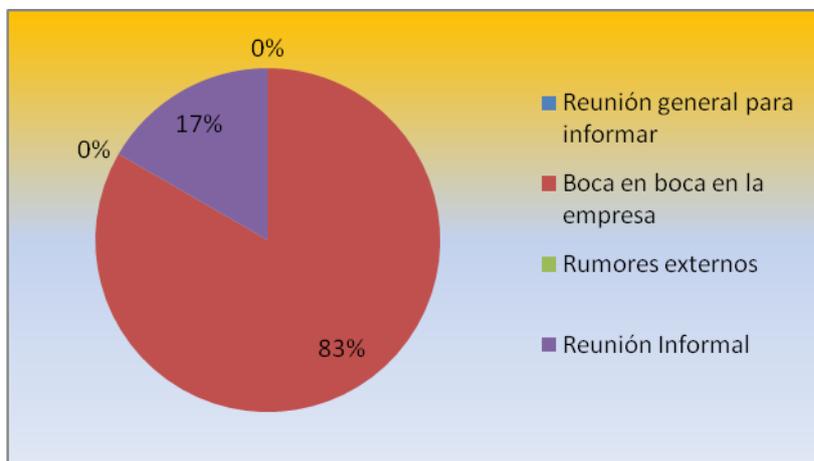
A modo ilustrativo, vemos graficada la manera en que la gente se enteró de la mudanza al PEA:

4 - ¿De qué manera te enteraste de la mudanza al Parque Empresarial Aeropuerto?



OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
Reunión general para informar	0
Boca en boca en la empresa	5
Rumores externos	0
Reunión Informal	1
TOTAL	6

GRAFICO

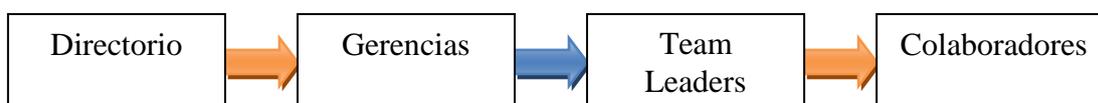


Así puede observarse que la pequeña muestra indica haberse enterado de la mudanza a través del “boca en boca” o mediante una reunión informal.

Hace ya más de un año que se ha tomado la decisión de radicación en el PEA, y no hubo aún, ninguna notificación formal al respecto.



La escala jerárquica que se utiliza en la empresa para la difusión de la información, toma de decisiones, aviso de cierto acontecimiento, suceso, o novedad relevante, etc., es siempre anunciada en primera instancia por el Directorio a las distintas Gerencias, luego éstas comunican a los Team Leaders/Jefes, y ellos son quienes deben bajar, o transmitir dicha información al resto de los colaboradores. De esta forma, el hito de la mudanza, debería de haber seguido el siguiente recorrido:



La organización argumenta que no quiere tratar el suceso de la mudanza, porque es un cambio del cual no todos estarán contentos, ya sea por la distancia, el transporte, los servicios, las costumbres, etc. Consideran que la escasa información con la que cuentan, el tiempo que falta para mudarse, el retraso en la obra, y las pequeñas demostraciones o expresiones de resistencia que tuvieron luego de que el rumor de la mudanza comenzara a correr, son razones suficientes para querer mantener el acontecimiento en “silencio” y esperar a que la fecha de mudanza este “encima de ellos” para recién ahí “comenzar a hablar de la misma”.

Por el contrario, nosotras consideramos que la negativa a la participación de la gente y la falta de sensibilización respecto al cambio, produce distorsiones en la comunicación, mayor resistencia.

Quienes respondieron la encuesta, “Mudanza al PEA”, ponen en evidencia cuestiones como:

Se enteraron por rumores de la mudanza de la casona al PEA, como hemos indicado anteriormente.

Consideran que conocen “poco y nada” de la mudanza de la sede Bedoya al Parque Empresarial Aeropuerto.



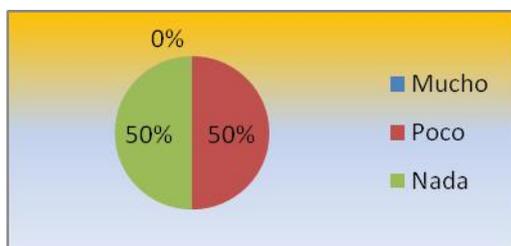
La mayoría de los encuestados conocen poco la zona de radicación del PEA.

Tres de los seis encuestados, quisieran participar del proceso de cambio, conformando un comité el cual pueda involucrarse en decisiones como, elección del mobiliario, modo de conectividad, etc.

5 - ¿Cuánto crees que conoces acerca de la mudanza de la sede de Bedoya al PEA?

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
Mucho	0
Poco	3
Nada	3
TOTAL	6

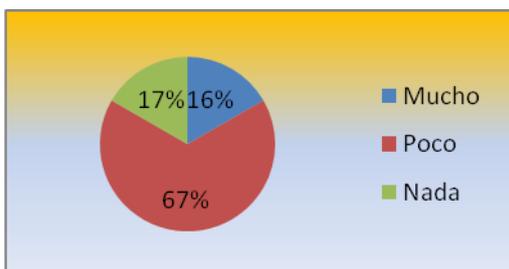
GRAFICO:



6 - ¿Conoces la zona de radicación del PEA; como establecimientos e industrias en alrededores?

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
Mucho	1
Poco	4
Nada	1
TOTAL	6

GRAFICO:



16 - ¿Te gustaría participar en el proyecto de cambio? (Ser por ejemplo un Agente de Cambio participando en actividades involucradas a la mudanza y/o aportando ideas al respecto)

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS	COMENTARIOS
Si, En caso afirmativo, sugiera de qué manera podría o quisiera participar	3	eligiendo mobiliario, modos de conectividad, etc.
No	3	
TOTAL	6	

Materializar este punto, sería muy importante, ya sensibilizaría a la gente respecto a la mudanza y al cambio, y hasta podría obtenerse quizás, una actitud más favorable frente al acontecimiento. La gente quiere, y necesita formar parte del proceso de cambio.

Consideramos que la figura de un agente de cambio, como lo describe el marco teórico, sería sumamente apropiada y relevante.



3-Hallazgo: Innovación

Investigaciones han demostrado que la comunicación facilita la adopción de innovaciones en la organización. La comunicación interna y externa, inician los mecanismos requeridos para que la organización sea más innovadora. De esta forma, el presente hallazgo, puede verse ligado al presentado anteriormente.

Claramente, MS, está innovando con el hito que la empresa está por afrontar. Este esfuerzo por mejorar, otorgará a la empresa competitividad como fruto de estrategias bien planificadas, de la experiencia que la empresa posee y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios.

La innovación, trasladada a la radicación del PEA es un escenario sumamente competitivo y de consolidación con las demás empresas del Clúster Córdoba Technology, es resultado de una intensa búsqueda de oportunidades para la innovación.

Esta oportunidad, tal vez surgió, como lo menciona Druker (2000, Agosto) en “The Discipline of Innovation”, contenido de nuestro marco teórico, de los “cambios en el mercado” y del “nuevo conocimiento”. El mercado, y la celeridad con que avanza los cambios tecnológicos, han despertado la necesidad en empresas, locales, regionales y nacionales, como aquellas que conforman el Clúster Córdoba Technology, de ocupar un lugar importante y de la magnitud con que lo hacen las empresas internacionales como por ejemplo, Motorola.

Siguiendo el marco de la bibliografía consultada, esta innovación, puede clasificarse como, innovación impulsada por el mercado “Market-pull”, a escala en principio nacional y del sector (tecnológico), ya que la conglomeración de las empresas pertenecientes al CCT, y la envergadura del Parque Empresarial Aeropuerto en sí, tendrá características únicas en el país. El impacto puede ser radical en el mercado, y en los miembros de la organización inclusive.



La innovación tendrá también lugar hacia el interior de la empresa. Una vez radicados en el PEA, factores como la tecnología, infraestructura y algunas modalidades, serán novedad para los colaboradores de MS.

En los resultados que arroja la segunda encuesta aplicada por nosotras, la cual indaga acerca de aspectos relacionados con el clima laboral, puede verse que las áreas de RRHH y Administración, son las que producen mayor satisfacción en los colaboradores, mientras que el Área IT, genera “poca satisfacción”. Principalmente este dato, tiene mayor peso por la información brindada desde nuestro nexos con la empresa, donde menciona que en la encuesta de Clima Laboral implementada por la empresa, las dos primeras áreas nombradas, obtuvieron un 85% de satisfacción en la encuesta de la empresa, mientras que le área IT obtuvo bajo nivel de satisfacción.

A modo ilustrativo en nuestra encuesta se refleja de la siguiente manera:

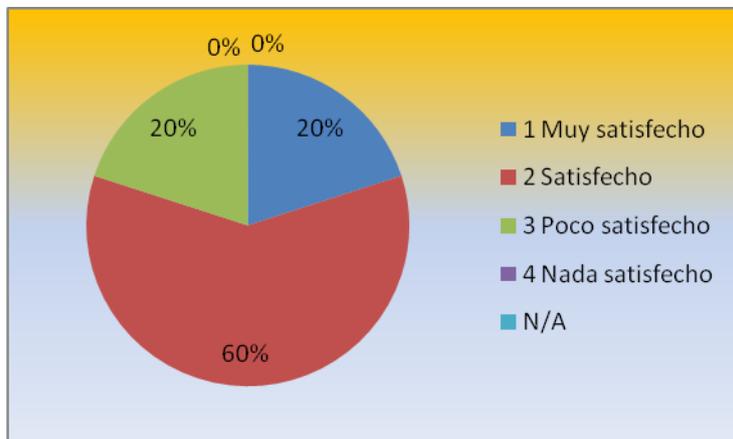
9 - Establece tu nivel de satisfacción con las 3 Áreas de Staff de la empresa

A-Recursos humanos

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	1
2 Satisfecho	3
3 Poco Satisfecho	1
4 Nada satisfecho	0
N/A	0
TOTAL	5



GRAFICO:

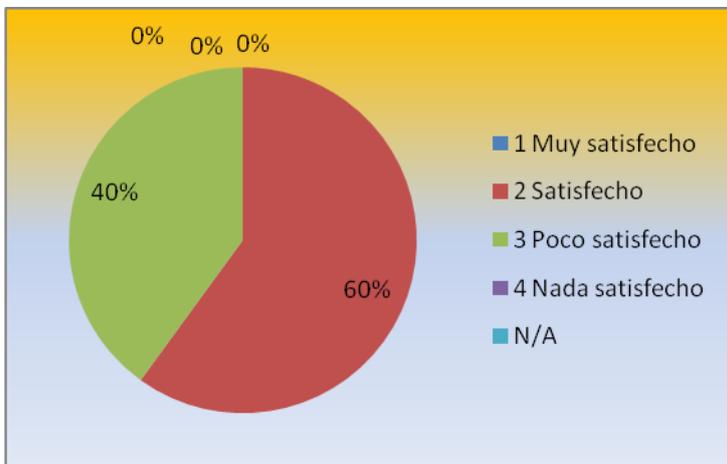


B-Administración

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	3
3 Poco Satisfecho	2
4 Nada satisfecho	0
N/A	0
TOTAL	5



GRAFICO:

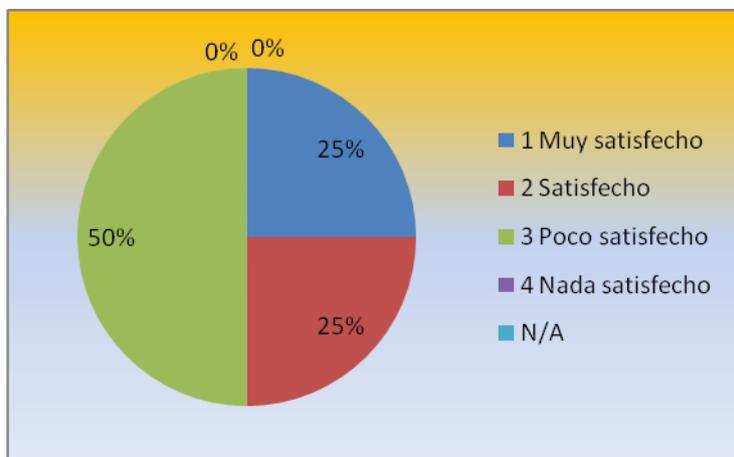


C-IT

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	1
2 Satisfecho	1
3 Poco Satisfecho	3
4 Nada satisfecho	0
N/A	0
TOTAL	5



GRAFICO:



10 - Si querés podes expresar alguna consideración o sugerencia respecto a alguna/as de las 3 áreas de staff que nos ayude a mejorar

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS	COMENTARIOS
Administración	0	
Recursos humanos	1	Poca interacción
IT	1	Mala conectividad y condiciones infraestructurales poco satisfactorias

Los puntos más relevantes y cuestionados al área IT, reflejados en ambas encuestas, están vinculados a:

- ✓ Condiciones infraestructurales y del mobiliario:

La iluminación no es considerada la más óptima por parte de los empleados.

Al espacio también lo sienten poco satisfactorio. La sede de Bedoya es una casona antigua y las oficinas están montadas en dormitorios, por lo que no todas tienen el espacio y distribución apropiada.



El mobiliario, tal como asiento o escritorio, también recibieron una baja calificación.

La temperatura del lugar de trabajo, es también un aspecto que genera algunas insatisfacciones.

La limpieza de las oficinas resulta satisfactoria.

- ✓ Soporte técnico
- ✓ Conectividad
- ✓ Líneas IP

Estas tres cuestiones ampliamente ligadas al área Infraestructura y Tecnología, son las más criticadas por los colaboradores, ya que no resultan para ellos satisfactorias, implican a veces retrasos u obstáculos en la labor diaria y hasta han llegado a generar pequeños conflictos. De esto tiene conocimiento la Responsable de RRHH quien ha recibido de manera directa estos reclamos por parte de los empleados, sumado a la informo obtenida de su encuesta anual.

En nuestra encuesta se refleja de la siguiente manera:

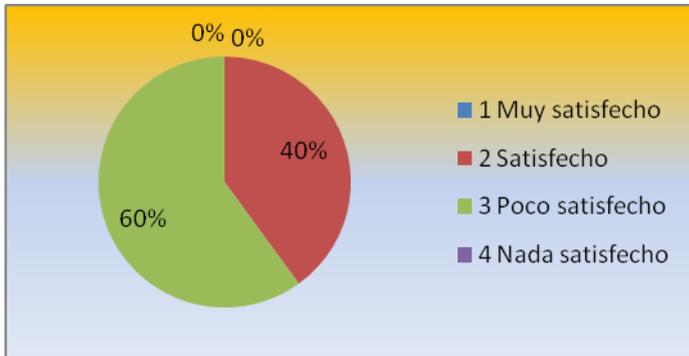
4- Infraestructura tecnológica-Ergonomía-Condicionen ambiental:-

A-Illuminación en tú lugar de trabajo

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	2
3 Poco Satisfecho	3
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5



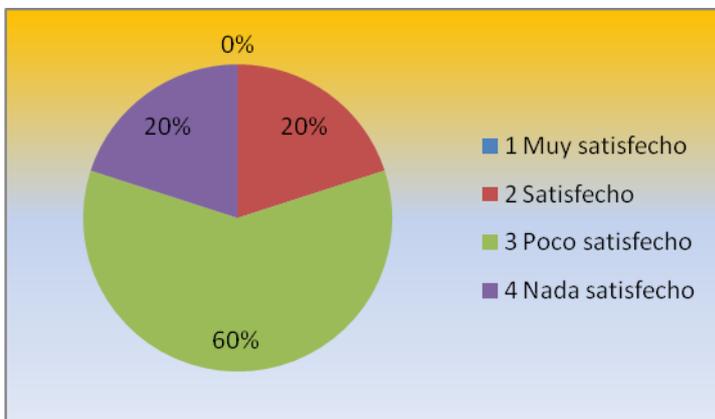
GRAFICO:



B-Conectividad a internet

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	2
3 Poco Satisfecho	3
4 Nada satisfecho	1
TOTAL	5

GRAFICO:

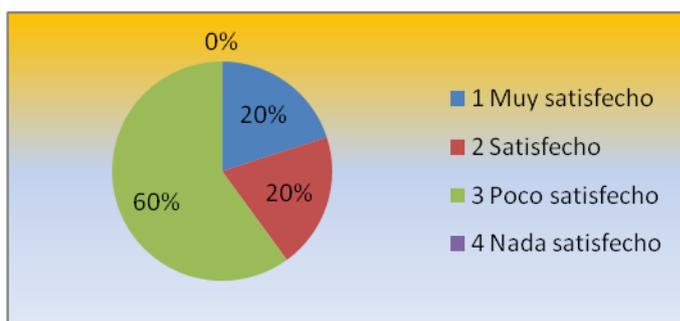




C-Espacio en tú lugar de trabajo

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	1
2 Satisfecho	2
3 Poco Satisfecho	3
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:

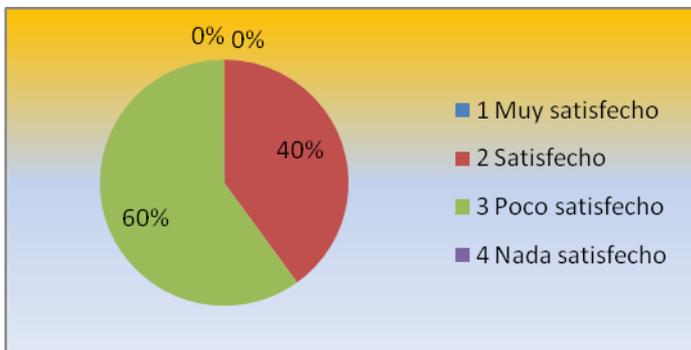


D-Asiento-Silla/Escritorio

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	2
3 Poco Satisfecho	3
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5



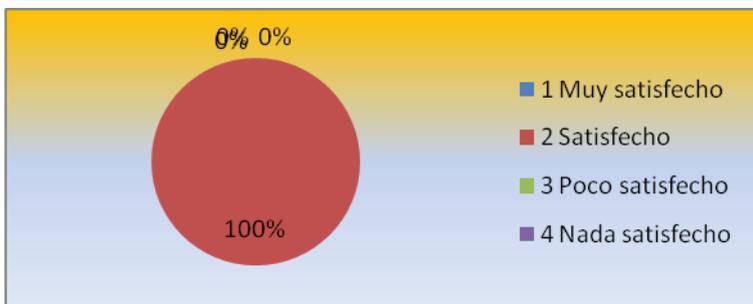
GRAFICO:



E-Limpieza de las oficinas

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	5
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:

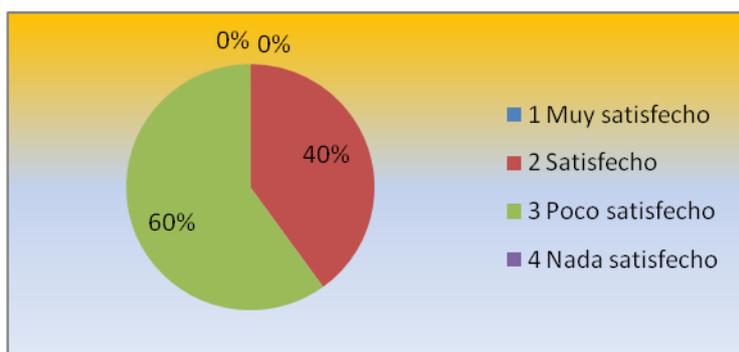




F-Temperatura en el lugar de trabajo

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	2
3 Poco Satisfecho	3
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:



Respecto a la empresa en general, el puesto en particular, el reconocimiento y la remuneración, el nivel de satisfacción es bueno. Se refleja tanto en los resultados obtenidos desde la pequeña muestra encuestada, de lo narrado por RRHH y de los resultados alcanzados en la encuesta de la empresa.

Al margen de la pequeña muestra utilizada en nuestras encuestas por razones ya explicadas, resulta llamativo el porcentaje de colaboradores que respondieron la encuesta aplicada por la propia empresa. Sólo ha respondido el 17% del personal, y según nos comentan, el porcentaje ha sido inferior años anteriores. Desde RRHH argumentan que se debe al poco tiempo que la actividad deja al personal para estas cuestiones. Puede considerarse también



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
escaso involucramiento por parte de los empleados, y aquí la falta de participación vuelve a aparecer.

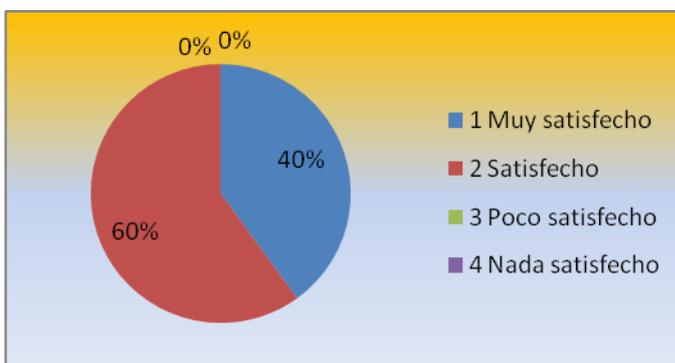
La remuneración a nivel general es percibida como satisfactoria, ya que la misma se establece conforme al mercado. La oferta y la demanda son quienes la determinan. Además recibe reajustes cada 6 meses, o eventualmente según las necesidades de las personas, por ejemplo, si en Motorola, donde MS tiene personal in plant, se advierte que el personal recibe un ajuste en el salario, debe actualizarle el salario también a su gente.

3-La empresa en general:

A-Te gusta la empresa:

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	2
2 Satisfecho	3
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:

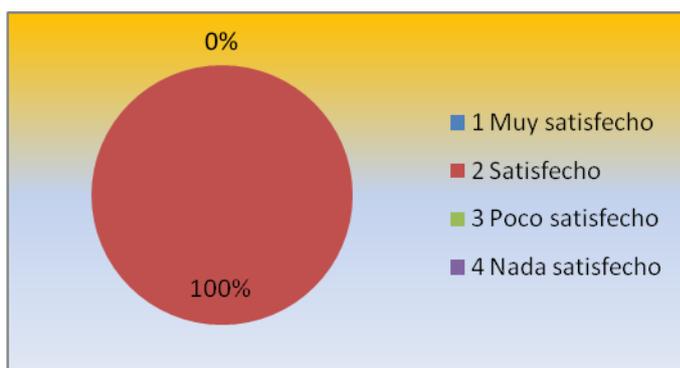




B-Satisfacción con tu trayectoria en MultiSoft

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	5
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:

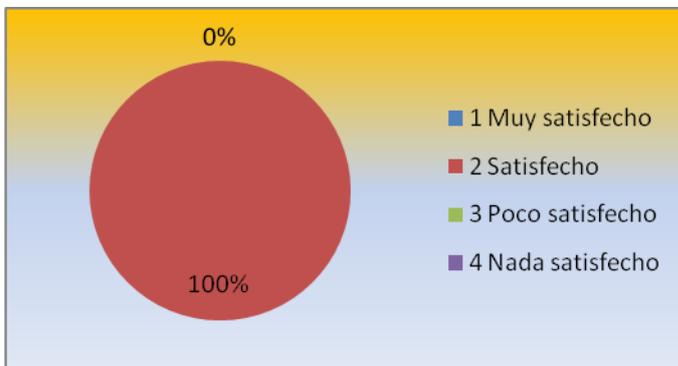


C-Te sientes orgulloso de pertenecer a ella

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	5
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5



GRAFICO

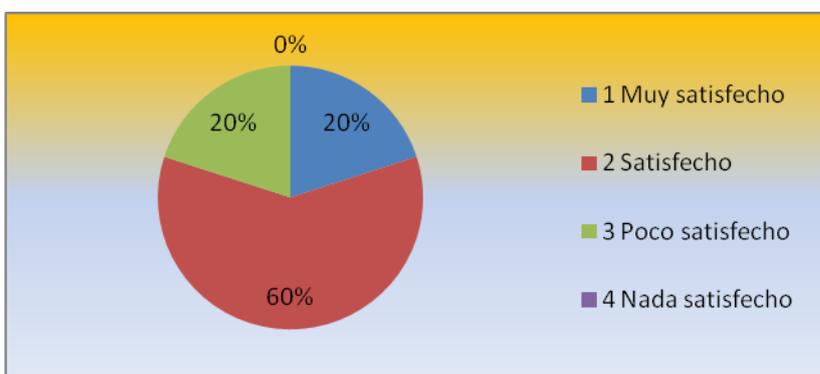


5 - Consideras que...

A-Tenés la suficiente capacidad de iniciativa en tú trabajo

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	1
2 Satisfecho	3
3 Poco Satisfecho	1
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:

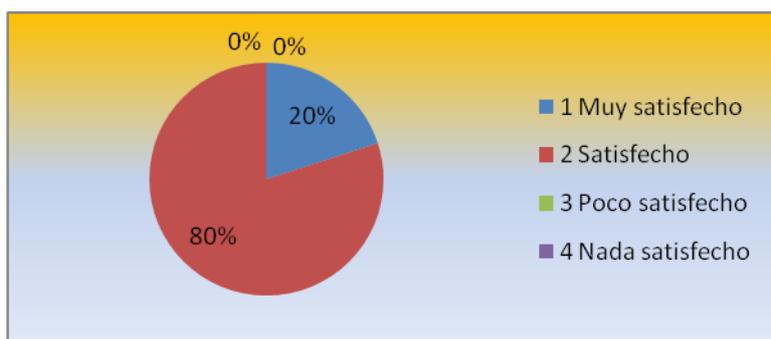




B- Tenés suficiente autonomía en tú trabajo

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	1
2 Satisfecho	4
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:

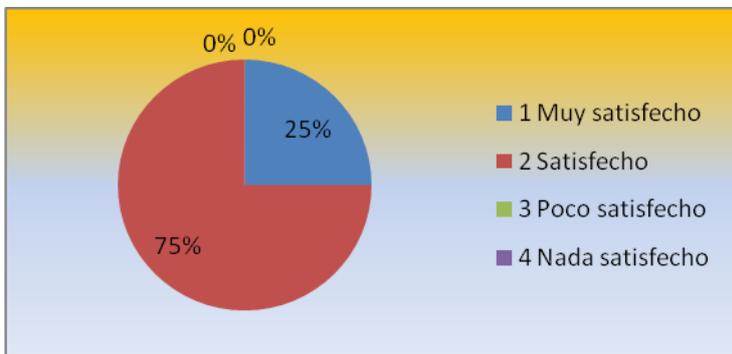


C-Tus ideas son tenidas en cuenta por tú líder/jefe

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	1
2 Satisfecho	4
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5



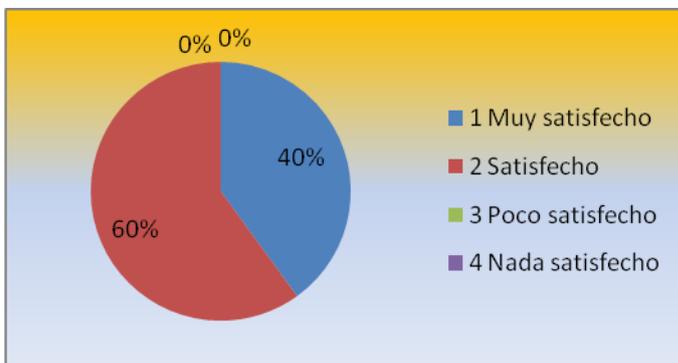
GRAFICO:



D- Tenés libertad en el manejo tus horarios

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	2
2 Satisfecho	3
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:

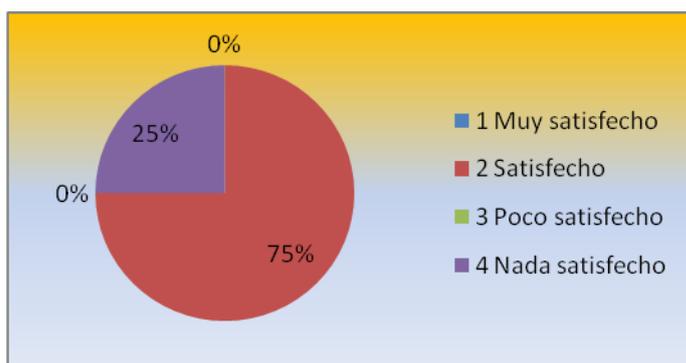




E-Tenés la posibilidad de dedicar parte del tiempo a la dispersión

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	4
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	1
TOTAL	5

GRAFICO:



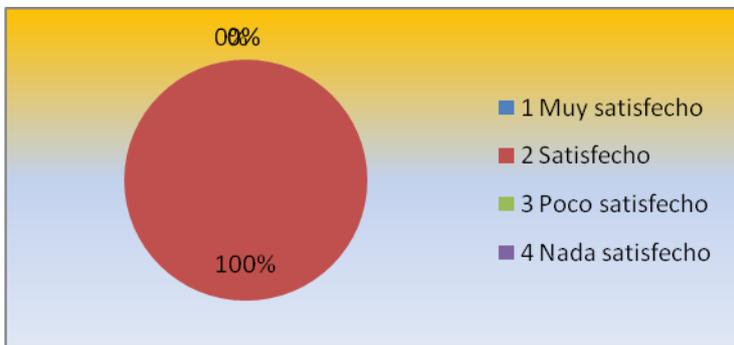
6- Tú puesto en la empresa...

A-Está en relación con la experiencia que posees

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	5
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5



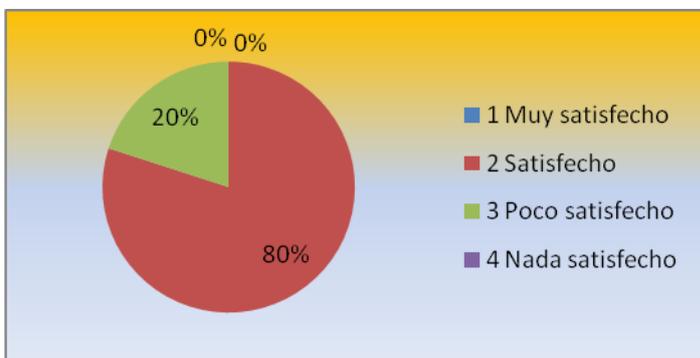
GRAFICO:



B- Está en relación con tú situación académica/formación

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	4
3 Poco Satisfecho	1
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:

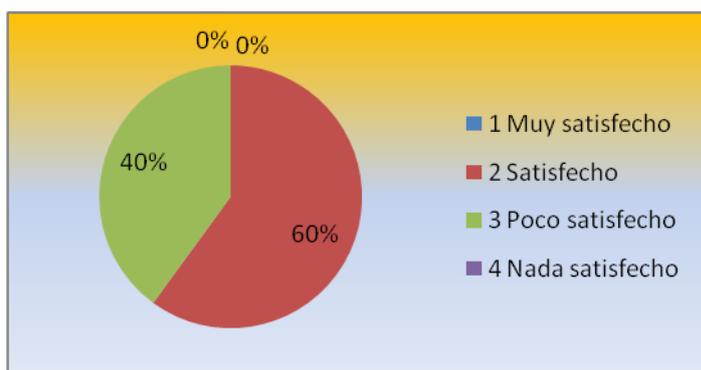




C-Está lo suficientemente valorado

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	3
3 Poco Satisfecho	2
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:

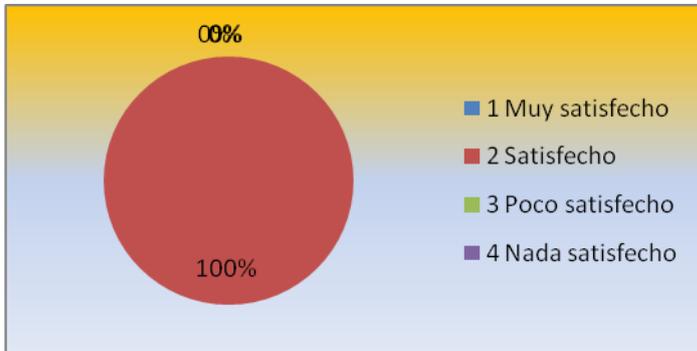


D-Te hace sentir que quisieras permanecer en ella

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	5
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5



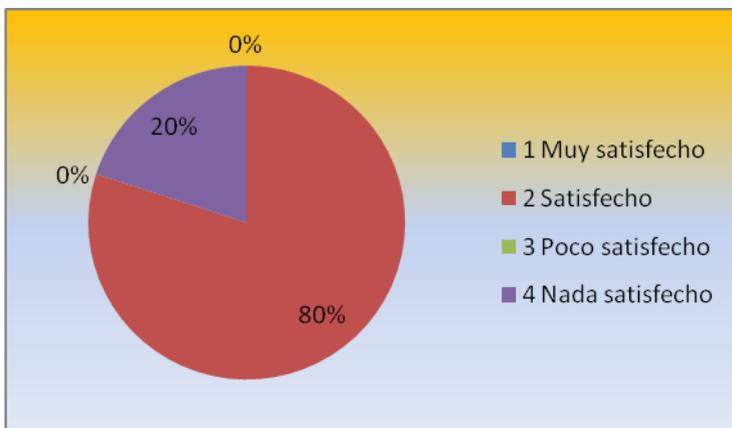
GRAFICO:



E-Te brinda posibilidades de crecimiento/desarrollo

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	4
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	1
TOTAL	5

GRAFICO:



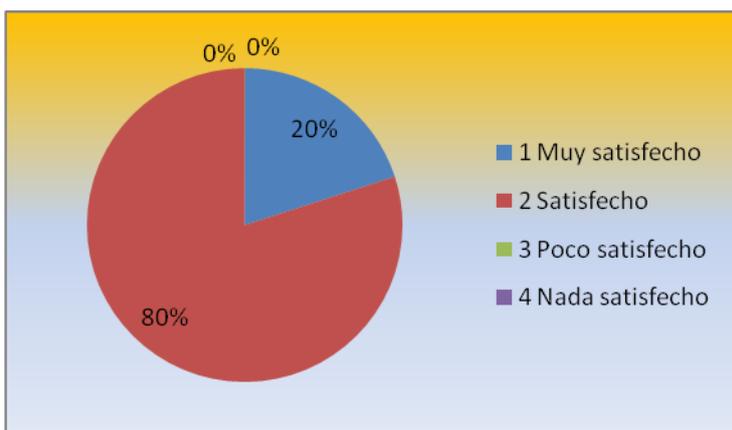


7 - Reconocimiento...

A-Tú trabajo es considerado útil en la empresa

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	1
2 Satisfecho	4
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:

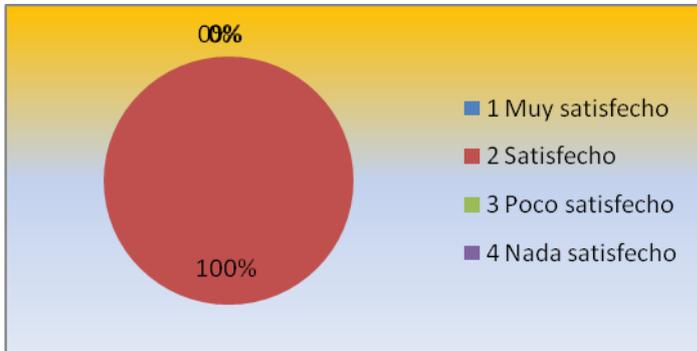


B-Tenés cierta seguridad en tu trabajo de cara al futuro

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	5
3 Poco Satisfecho	0
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5



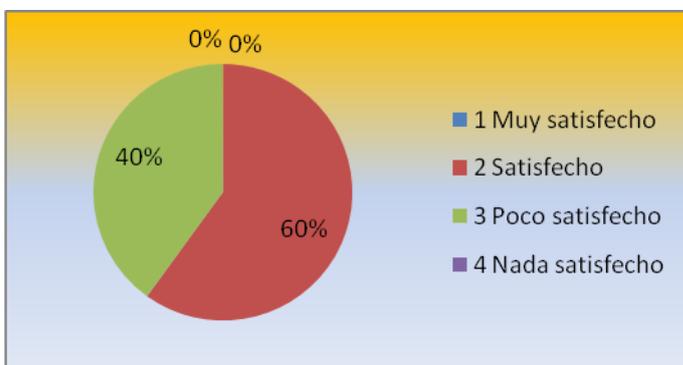
GRAFICO:



C-Posibilidad de promoción laboral basada en resultados

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	3
3 Poco Satisfecho	2
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:

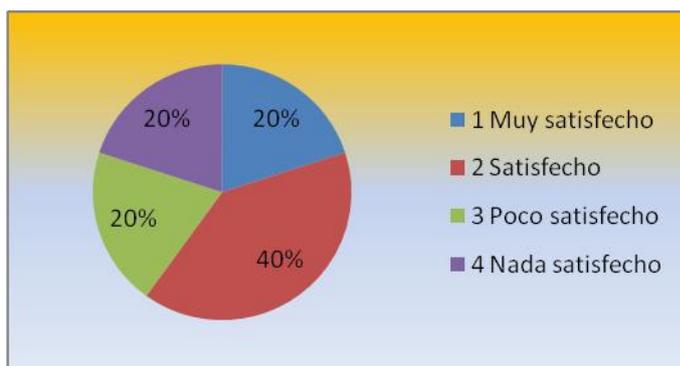




D-Te brindamos beneficios reconociendo tu importancia en la empresa

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	1
2 Satisfecho	2
3 Poco Satisfecho	1
4 Nada satisfecho	1
TOTAL	5

GRAFICO:



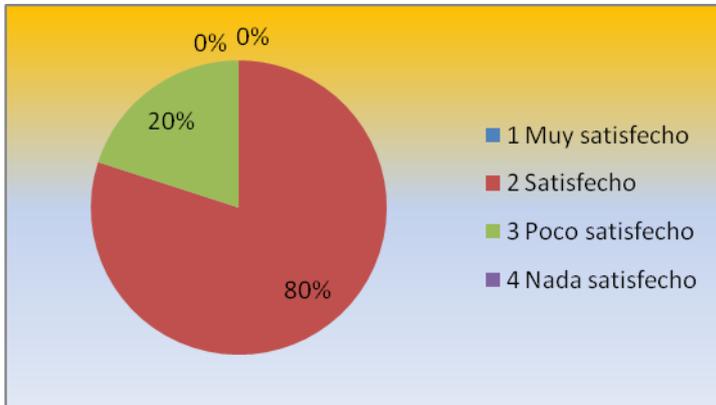
8 - Remuneración...

A-Percibís una remuneración acorde al trabajo realizado

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	4
3 Poco Satisfecho	1
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5



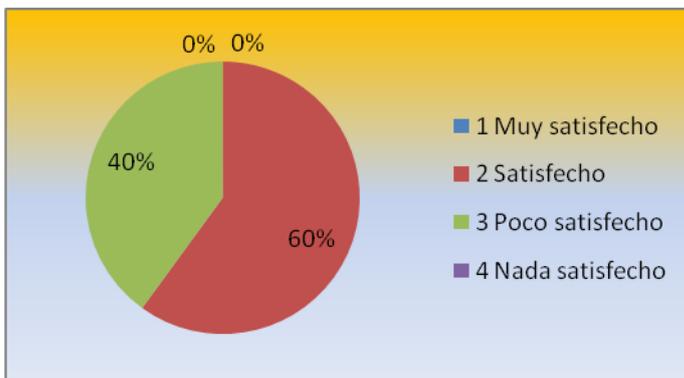
GRAFICO:



B- Tu remuneración está en consonancia con los sueldos que el mercado paga por perfiles similares al tuyo

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	3
3 Poco Satisfecho	2
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:

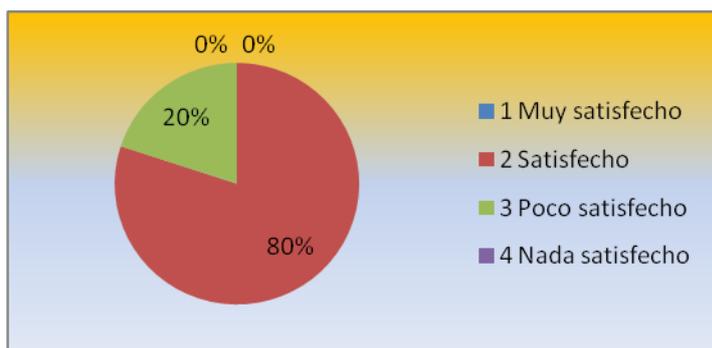




C-La remuneración es un tema susceptible de negociación en la empresa

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
1 Muy satisfecho	0
2 Satisfecho	4
3 Poco Satisfecho	1
4 Nada satisfecho	0
TOTAL	5

GRAFICO:



Este cambio organizacional que se dará en la empresa, puede generar también una innovación en relación a la forma en organizar el trabajo, como se mencionará más adelante dentro de este apartado.

La empresa podrá enriquecer su asociatividad con otros actores del sector y mejorar así su competitividad y funcionamiento general.



4-Hallazgo: Beneficios

Los Beneficios Sociales, entendidos estos como facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, se hacen presentes también en este apartado.

Quienes se encargan de la selección de personal en MS y de todo lo concerniente al manejo de la relación entre la empresa y sus colaboradores, saben que el mercado en el que actúan posee una demanda elevada de profesionales respecto a la oferta que se dispone. Conviven con mucha competencia, la banda salarial que se maneja es similar en todas las empresas, una de las principales diferencias puede darse en los distintos beneficios que se proporciona al personal. Esto puede resultar una herramienta de retención a la hora de que un empleado tenga la disyuntiva entre un empleo y otro.

La Responsable de RRHH menciona que la empresa otorga gran importancia a los beneficios, recompensas, y servicios que ofrecen a sus colaboradores, es por ello que intentan estar siempre actualizados en materia de beneficios, buscan innovar y reforzar aquello con lo que cuentan.

Actualmente los beneficios que brinda la empresa a sus empleados son:

- ✓ Una buena prepaga como Swiss Medical
- ✓ Cubren el 40% del total del almuerzo que compra el empleado.
- ✓ Los empleados pueden comprar a precio mayorista, productos de hardware para uso personal en aquellas empresas clientes.

Dentro de la Planificación Estratégica del Área de Recursos Humanos una vez mudados al PEA, se encuentra la ampliación del abanico de beneficios que ofrece MS a sus colaboradores, a saber:



- ✓ Transporte que inicie su recorrido desde el Patio Olmos hasta el PEA y viceversa en su retorno (el punto de partida es el que se estima en principio).
- ✓ Una inversión de quinientos mil pesos destinados a capacitación del personal.
- ✓ Entablar convenio con una guardería o absorber el valor de la cuota de aquellas ya elegidas por los padres.
- ✓ Absorber porcentaje de la cuota mensual del colegio de hijo/s del colaborador.
- ✓ Establecer convenio con “Protectia”, banco de células madre.
- ✓ Obsequiar bolsones navideños y escolares.
- ✓ Obsequiar a cada colaborador una tarjeta de beneficios 365 de La Voz del Interior.
- ✓ Reconocimientos individuales, vía mail, ya sea por parte de una jefe, compañero, etc. junto con un premio (a definir).
- ✓ Brindar a las personas de mayor edad, la posibilidad de ocupar el rol de instructores respecto a los más jóvenes, enseñarles acerca de algún tema en particular en el que sea idóneo y posean amplia experiencia, como así también acompañarlos en las tareas.
- ✓ “Working from home”, implementar la modalidad del trabajo por objetivos para descomprimir la exigencia de horarios, empezando a aplicarse sólo una vez por semana, y luego, según el resultado, se ampliarían o no, los días.

A esta lista, se le suman los mismos beneficios que actualmente ofrecen.

Si bien ya hemos aclarado que la pequeña muestra utilizada, por decisión de RRHH, no resulta significativa, o no pueden ser tomadas como opiniones o posturas generalizadas, entendemos, de acuerdo a lo manifestado por la responsable del área, que las respuestas arrojadas en las encuestas, reflejan aquello que la mayoría de los colaboradores, le han transmitido desde que el asunto de la mudanza comenzó a circular.



Es por eso, que decidimos, mostrar a modo ilustrativo, las respuestas obtenidas.

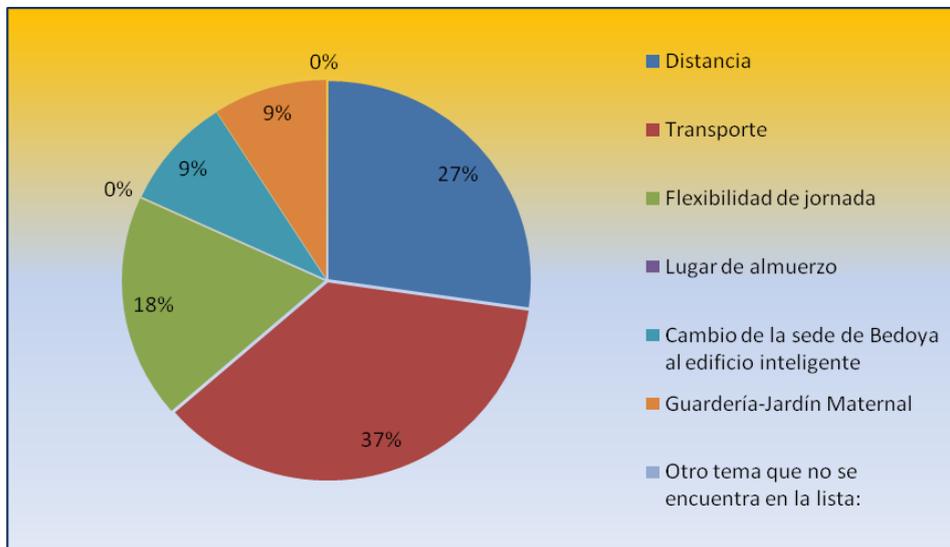
En relación a este apartado, los encuestados, manifestaron que aquello que le genera mayor inquietud respecto a la mudanza, es lo siguiente:

7 - ¿Qué tema te genera mayor inquietud con respecto a la mudanza? (podes marcar hasta dos alternativas).

OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
Distancia	3
Transporte	4
Flexibilidad de jornada	2
Lugar de almuerzo	0
Cambio de la sede de Bedoya al edificio inteligente	1
Guardería-Jardín Maternal	1
Otro tema que no se encuentra en la lista:	0
TOTAL	6



GRAFICO



Es así, que podemos inferir, que el servicio de transporte, el convenio u absorción de la cuota de las guarderías, junto con la aplicación de modalidad de trabajo por objetivos, que tiene planificado la empresa implementar una vez mudados al PEA, son beneficios que causarán un impacto positivo en los colaboradores, ya que brindan respuesta no sólo a sus actuales inquietudes, sino también a sus preferencias en cuanto a comodidades y servicios que desearían tener en su nuevo lugar de trabajo.

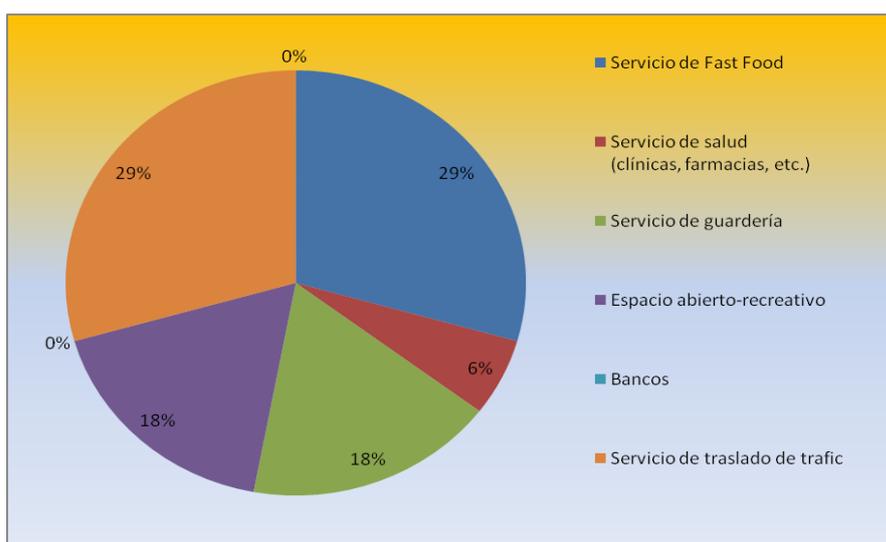
Se ve en los resultados de la pregunta número 14 de la encuesta, y en lo que RRHH nos comenta que le ha mencionado la gente, como puntos importantes para ellos a considerar en el PEA.

14 - ¿Qué servicios aportarían mayor comodidad en tu estadía en el PEA? Diferenciar entre comodidad-preferencia e inquietud-preocupación. (Puede marcar hasta 3 alternativas)



OPCIONES DE RESPUESTA	TOTAL RESPUESTAS
Servicio de Fast- Food	5
Servicio de salud (clínicas, farmacias, etc.)	1
Servicio de guardería	3
Espacio abierto-recreativo	3
Bancos	0
Servicio de traslado de transporte	5
Puede explayarse sobre alguna opción o mencionar otro servicio que no esté en la lista	0
TOTAL	6

GRAFICO:



El servicio de comida/restaurante, también podrá ser satisfecho por parte de la empresa, ya que seguirán absorbiendo el 40% del valor total del menú elegido por el empleado.



En cuanto al espacio recreativo, mencionado en las respuestas de la encuesta, si bien no podrá satisfacerse directamente con ningún beneficio de los anteriormente descritos, la cantidad de hectáreas de espacio verde con el que contará el predio, podrá satisfacerlo.

Siguiendo la línea de la bibliografía consultada, y considerando la Ley de contrato de Trabajo – Art 103 bis, acerca de los Beneficios Sociales, según lo brindado y proyectado por MS, sumado a lo que los empleados podrán gozar por pertenecer al PEA, podemos definir algunos de ellos:

- ✓ Beneficios Asistenciales, está proyectado, un centro de atención médica perteneciente al PEA.
 - ✓ Beneficios Recreativos, con la posibilidad de brindar amplios descuentos en el gimnasio que construirá el PEA, más las numerosas hectáreas de espacio verde. Actualmente tienen el beneficio recreativo de los dardos y el ping pong.
 - ✓ Beneficios Supletorios, estacionamiento para empleados (descubierto y cubierto –cantidad limitada-)
 - ✓ Beneficios monetarios, bonificación del 40% del costo del almuerzo, convenios con guarderías y colegios, Swiff Medical, medicina prepaga, etc.
 - ✓ Beneficios no monetarios, flexibilidad horaria, transporte (por parte de MS y del PEA), bolsones navideños y escolares, tarjeta de beneficios
- 365 de La Voz del Interior

En este apartado, mencionamos los resultados de una encuesta de Servicios del Parque Empresarial Aeropuerto, enviada por quienes dirigen el proyecto, a las empresas que formaran parte del mismo, con el fin de obtener información que contribuya a la planificación de los servicios que brindará el predio.

Si bien no hemos podido contar con la encuesta propiamente dicha, RRHH nos transmitió en uno de los últimos encuentros, las respuestas de MS hacia la misma, las cuales hemos podido conservar a través de una grabación de vos, y



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
volcar en este apartado lo expresado por la empresa en función a las necesidades relevadas por nosotras y por ella desde su posición.

En la encuesta, quien responde, menciona la cantidad total de empleados en la empresa, contando los que se encuentran en la Casona, en Capitalinas y aquellos que trabajan in plant en empresas clientes.

Del total de empleados, cincuenta son los colaboradores que trabajan en la sede de Bedoya, de los cuales el ochenta y cinco por ciento (85%) de ellos vive en el Centro, barrio General Paz, Alta Córdoba, y algunos un poco más alejados, mientras que el quince por ciento (15%) restante, reside en Villa Allende, Mendiolaza y El Talar. Estos últimos se verían beneficiados con la mudanza, ya que la distancia desde sus hogares al trabajo sería menor a la que realizan actualmente. En cuanto al peaje, deberán abonarlo al igual que lo hacen hoy en día, pese a que gran parte del Parque se encuentra antes de cruzar el peaje, el único acceso, al menos en un principio, es después este. Aún no está definido por la empresa, si colaborará de alguna forma con aquel personal que resida en Villa Allende y alrededores para el pago del mismo.

Del 85% antes mencionado, el cincuenta por ciento (50%), concurre al trabajo en colectivo. El quince por ciento (15%) va caminando, y el veinte por ciento (20%) restante lo hace en vehículo.

Este dato es relevante, ya que el tema del transporte aún no está definido en su totalidad. Si bien se sabe que tanto la empresa como el PEA, prestarán servicio de traslado, no se conoce todavía la frecuencia con la que éstas pasarán, o si lo harán en un único horario, si serán gratuitas o se absorberá un porcentaje del valor total, en el caso del servicio de traslado brindado por MS. Tampoco se determinó, si las líneas D20 y 25, extenderán su recorrido hasta el ingreso del parque. Esto depende de la aprobación por parte de la Municipalidad para la extensión del mismo. Por tal motivo, el PEA emite la encuesta a las empresas, ya que de sus respuestas, dependerán en parte, la emisión de permisos municipales y demás gestiones administrativas.

Es importante contar con esta información a la hora de sensibilizar al personal respecto a la mudanza, principalmente acerca del traslado al PEA, el cual es uno de los temas que mayor inquietud representa como se ha demostrado en



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
la encuesta por nosotras aplicada, y por lo expresado desde RRHH de MS, que es lo que los colaboradores le han transmitido.

Por otro lado, como puede verse, el servicio de salud ocupacional con el que cuenta la empresa, es externo, y sería de gran interés la existencia de un servicio médico en el PEA como lo transmite RRHH en su respuesta.

En cuanto al aspecto gastronómico, MS gestiona el servicio de catering a 60 empleados, de los cuales cincuenta (50) pertenecen a la sede de Bedoya. Todos allí gozan de este servicio. La mayoría compran su almuerzo en restaurantes o deliverys. Sin embargo, a veces, hay quienes llevan la comidas desde sus casas, o comen fuera de la empresa.

A partir de estas cifras, es que la empresa tiene interés en que PEA brinde servicio de gastronomía ya que MultiSoft no contará con comedor de uso común en el nuevo edificio, como tampoco lo tiene actualmente en la casona.

En la encuesta la empresa también indica que quisieran que PEA brinde servicio de gimnasio aeróbico, el cual como ya hemos mencionado, tendrá un descuento para aquellos que formen parte del parque, y será decisión de cada empresa en particular absorber el valor restante de la cuota como beneficio adicional, o que quede a cargo de cada persona interesada en hacer uso del gimnasio.

Por último, como comentario final a la encuesta, se menciona como punto de interés para la empresa, la existencia de guarderías en el predio. En MS trabajan muchas mujeres las cuales son madres y otras que proyectan serlo, por lo que sería importante que esto pueda concretarse. Representaría un beneficio muy tentador para las colaboradoras de la empresa, y sería otro hecho positivo para utilizar como motivador de la mudanza, al incluirlo en la lista de cosas que se mencionaran en el plan de comunicación a la hora de difundir el acontecimiento en busca de mayor adhesión a la mudanza.



5-Hallazgo Nueva Forma de Organización: Trabajo por Objetivos + Working From Home

La Responsable de RRHH, indica que de todos los beneficios que se han planificado, el más importante y de mayor magnitud en cuanto a impacto, es el beneficio de “Working From Home” que quieren implementar la empresa.

Si bien actualmente, en MS se trabaja por objetivos, pudiendo los colaboradores manejar sus horarios con cierta flexibilidad, trabajando parte de la jornada laboral desde sus hogares, con esta modalidad, prácticamente nueva, pero en plena expansión, el empleado podrá trabajar un día entero desde su casa, manejando su jornada en función del cumplimiento de los objetivo.

Hoy en día, tienen horarios flexibles pero por algunas horas. Pueden por ejemplo, ingresar más tarde, o salir antes del horario establecido, y el resto de las horas correspondiente a la jornada laboral, las trabajan desde sus casas. Particularmente las mujeres que han sido madre, tienen el beneficio de poder manejar sus horarios con cierta. Se les permite extender la licencia post maternidad o por lactancia, más de lo que la ley de trabajo menciona. De esta forma, se van antes de que finalice el horario de trabajo a su casa, y continúan desde allí con aquello que quedó pendiente.

Sabemos que MS trabaja bajo la Administración por Objetivos (APO), es así que con esta técnica, como se explica en el marco teórico, se direccionan esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

Inicialmente establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo, y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa. A través de este proceso, los directivos, gerentes, jefes y colaboradores de la empresa identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada



uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa

Al trabajar bajo la APO, es que a los colaboradores de MS les es factible tener flexibilidad en su jornada, cumpliendo con los objetivos diarios, semanales, mensuales, etc., pueden acortar su jornada.

No sólo el hecho de trabajar por objetivos es que encuentran la posibilidad de manejar sus horarios, la naturaleza y características del trabajo que realizan, el rubro de la empresa, y el mercado en el que operan, permiten también esta flexibilidad, y posibilidad de trabajar parcialmente o en su totalidad si así lo quisieran, desde sus hogares.

Es por eso, que puede verse una óptima conjunción entre el trabajo por objetivo, y el teletrabajo.

Por todo lo mencionado anteriormente y por la importancia que los colaboradores le dan a esta forma de trabajo, es que desde RRHH de la empresa, se pensó en el “Working From Home” como uno de los principales beneficios para el nuevo escenario.

Esto seguramente, tendrá un fuerte impacto positivo en la gente. Este beneficio será uno de los más atractivos a la hora de elegir a MultiSoft como lugar de trabajo, y uno de los más fuertes a la hora de retener al personal. Como ya mencionamos otras veces, si bien la modalidad se instauraría en principio una vez a la semana, si los resultados son satisfactorios, podría ampliarse los días de aplicación.

La modalidad no es de fácil aplicación, el teletrabajo tiene una legislación que lo rige, y que exige al empleador, ciertas condiciones en la casa del trabajador, para que pueda desempeñar sus funciones desde allí.

Son muchas las condiciones que se deben cumplir, y se requiere un amplio compromiso y responsabilidad de ambas partes para que la modalidad resulte exitosa.

En el sitio web del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina: Se entiende que: *“una forma de organizar el trabajo realizado a distancia mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el propio domicilio del trabajador o en otro, siempre que*



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado
sea ajeno al empleador. Paulatinamente esta modalidad está dejando atrás su fase experimental para convertirse en un instrumento de inclusión socio laboral instalado en la cultura del trabajo.¹¹”

Dicha modalidad se lleva a cabo mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC "s).

En uno de los apartados del marco teórico del presente trabajo, se describe más detalladamente dicha modalidad. MultiSoft comenzará poniendo en práctica el “Working From Home” en principio una vez por semana, si los resultados son óptimos y satisfactorios para ambas partes, la cantidad de días podría incrementarse.

Respecto a este hallazgo, en el marco teórico se mencionan las ventajas, principios y objetivos que se desprenden de esta modalidad.

Resulta interesante e importante que MS pueda considerar estos mismos a la hora de implementarla, es decir, utilizar la información con la que se cuenta, para estar preparados al momento de su aplicación.

Para cerrar este apartado de análisis e interpretación de los hallazgos observados a lo largo de este trabajo, exponemos un FODA pensado en el posicionamiento de MultiSoft una vez instalados en el PEA.

¹¹ Ministerio de trabajo, Empleo y Seguridad social. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ar/teletrabajo/>





PROPUESTAS DE MEJORA



PROPUESTAS DE MEJORA

Alcance:

La población afectada a nuestras Propuestas de Mejora, será todo el personal de MultiSoft, es decir, que las acciones afectan tanto a las Áreas Administrativas, de Staff, IT, Líderes y Directivos.

Naturaleza de las propuestas/acciones de mejora:

Nuestras propuestas estarán orientadas a lograr acciones tendientes a:

- Fortalecer el sentido de pertenencia;
- Fomentar y promover la participación de los colaboradores;
- Reducir la incertidumbre;
- Generar la adhesión al cambio;
- Reforzar y consolidar la comunicación interna.

En función a estos ejes de orientación, clasificamos las acciones de mejora de la siguiente manera:

1. Reunión Lanzamiento. Presentación del Proyecto a Líderes y Colaboradores.
2. Plan de Comunicación y Difusión del Proyecto.
3. Creación del Comité de Cambio. Agentes.



Propuesta 1: Reunión de Lanzamiento



Objetivo específico:

Notificar formalmente a todo el plantel de MultiSoft, el proyecto de mudanza al Parque Empresarial Aeropuerto.

Contribución de la propuesta:

La reunión de lanzamiento, contribuirá a poner fin a los “rumores”, ya no serán “unos pocos” los que informalmente estarán al tanto del hito que transitará MS. Permitirá reducir la incertidumbre y despertará reacciones en los colaboradores, ya sean positivas o de resistencia, sobre las que se podrán emprender acciones a raíz de conocer la causa de las mismas.



Metodología/Acción:

Bloque 1: Reunión con los Líderes de Área



En primer lugar, la Dirección se reunirá con todos los Líderes de Área para comentarles formalmente y de manera contundente todo lo pertinente al proyecto, desarrollando los fundamentos estratégicos y mencionando las implicancias positivas y/o negativas que éste pueda generar, para que ellos en su rol de líderes, puedan, despejar dudas e inquietudes a los colaboradores, emprender acciones tendientes a facilitar el cambio, y evitar actitudes de resistencia en caso que se presenten, tomando como antecedente, la postura previamente adoptada ante los rumores. Recursos Humanos, tendrá un rol fundamental luego de esta reunión, siendo el principal responsable de responder a lo antes mencionado.



Bloque 2: Reunión con todos los Colaboradores



Esta reunión incluirá tanto a Líderes como a Colaboradores, será el “Lanzamiento General del Proyecto”.

El encuentro estará programado mediante correo electrónico, sin mencionar el motivo del mismo, haciendo alusión únicamente, a que “la Dirección quiere reunirlos a todos para compartir una noticia”, de manera tal de evitar especulaciones al respecto.

La apertura de la reunión estará a cargo de los Directores de MS, contando el “Por qué, Para qué Cuándo y Cómo” del proyecto. Destacando que será un hito en la trayectoria de la empresa, y que tendrá para ellos, repercusiones positivas a nivel profesional, ya que para MS, implica un crecimiento y la posibilidad de “consolidar vínculos con el Cluster Córdoba Technology”, además de compartir la mirada estratégica del proyecto y la necesidad permanente de innovar y evolucionar para no “quedarse atrás”.

Se hará mención a que a partir de la reunión, comenzará un “Programa de Difusión del Proyecto” que tendrá como finalidad, el brindarles la mayor cantidad de información posible acerca del mismo, para despejar sus dudas e inquietudes, mostrar más en detalle el emprendimiento, compartir datos útiles y de interés, etc.



Luego de las palabras del Directorio, y para finalizar la reunión, se proyectara un video con la presentación del Parque Empresarial Aeropuerto, que muestre la magnitud y extensión del emprendimiento.

Duración del video: 4 minutos 44 segundos



<http://www.youtube.com/watch?v=vtfEz1Ap4VU>

Recursos necesarios:

En cuanto a materiales:

El lugar de la reunión sería en el patio de la casona para crear un ambiente agradable y distendido, pero con sillas para estar sentados frente a los directivos, de modo que también estén receptivos a su mensaje.

Un cañón proyector para pasar el video del PEA.

Un juego de copias para cada colaborador con un resumen de la reunión, que contenga básicamente la explicación del Directorio describiendo la decisión estratégica, y el “por qué”, “para qué”, “cuándo” y “cómo” del proyecto.

Bebida y comida para que una vez finalizada la reunión se distienda el clima, y se genere un ambiente de debate e intercambio de opiniones entre los colaboradores.

En cuanto a recursos humanos (personas involucradas):

Directorio y staff completo de MS.

En cuanto al tiempo:

Una hora de reloj programada, sujeta a debates o participaciones que puedan surgir durante la reunión lanzamiento.



ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	Horas	DÍAS				
			1	2	3	4	5
Reunión de Lanzamiento	Bloque 1: Reunión con Líderes de Área	2					
	Bloque 2: Reunión con Colaboradores	2					
Total horas: 4	Total días: 2						

Propuesta 2: Plan de Comunicación-Difusión del Proyecto



Objetivo específico:

Sensibilizar a los colaboradores ante el hito de la mudanza al PEA, brindando información veraz y contundente sobre el mismo.

Contribución de la propuesta:

El Plan de Comunicación, permitirá a Recursos Humanos, disipar dudas e inquietudes causadas por los rumores iniciales, y posteriores a la reunión de lanzamiento, pretende disminuir temores, responder preguntas, minimizar la incertidumbre, logrando así una mayor predisposición ante el cambio, reduciendo la resistencia y generando mayor apertura de los colaboradores para a travesar el proceso.



Metodología/Acción:

Bloque 1: Creación de dirección de correo electrónico, “consultaspea@”



Como primera medida, se creará una dirección de correo para que los colaboradores puedan enviar allí todas las dudas, consultas e inquietudes que tengan al respecto, y que hayan surgido posteriores a la reunión de lanzamiento.

Se designará un responsable que administre la casilla, que responda los mails, siendo capaz que responder las inquietudes, minimizar y/o pausar las dudas o temores cuando no se tenga la información oportuna, y que pueda canalizar aquellas preguntas para las cuales se tenga respuestas, y las procese para luego plasmarlas en plan de comunicación.

Bloque 2: Campaña vía Facebook





IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado



Posterior a la reunión de lanzamiento, y cada día de por medio, se pondrá en marcha la campana vía facebook, siendo esta red social, uno de los medios de comunicación más utilizado por la empresa. A través de facebook se difunden novedades, eventos, fotografías, oportunidades de empleo, beneficios a empleados y demás información que lleva a que la red sea consultada a diario por los colaboradores de MS.

En el día 1, la publicación tendrá el nombre de *“De la Casona al PEA: Empecemos a conocer nuestro nuevo lugar”*, y mostrará el video de animación del Cluster Córdoba Technology, presentando el proyecto que une al PEA, CCT, CIIECA, Electroingeniería y Gobierno de la Provincia de Córdoba. El video muestra un pantallazo general de lo que será el PEA, y luego hace foco en los edificios que pertenecerán al Cluster.

La idea que es la gente pueda comenzar a familiarizarse con el nuevo lugar, con su nuevo estilo y con los cambios que producirá la mudanza al PEA.

Duración del video: 2 minutos 18 segundos



En el día 2, se mostrarán fotos del lugar, que se irán cambiando periódicamente, a medida que avance la obra del emprendimiento.



Acompañará las fotos, la leyenda: “Los comienzos de este Gran Proyecto”, y luego, “Paso a paso nos vamos acercando”, junto con las siguientes fotografías:





En el día 3, 4 y 5, se empezará a brindarles un poco más de información y se mostrarán fotografías del proyecto terminado extraídas del banners que brindó el Gerente de Proyecto del PEA.

Día 3: “Así quedará el Polo Tecnológico, acá vas a estar VOS”:





Día 4: “Empresas vecinas, compañeras de edificio”

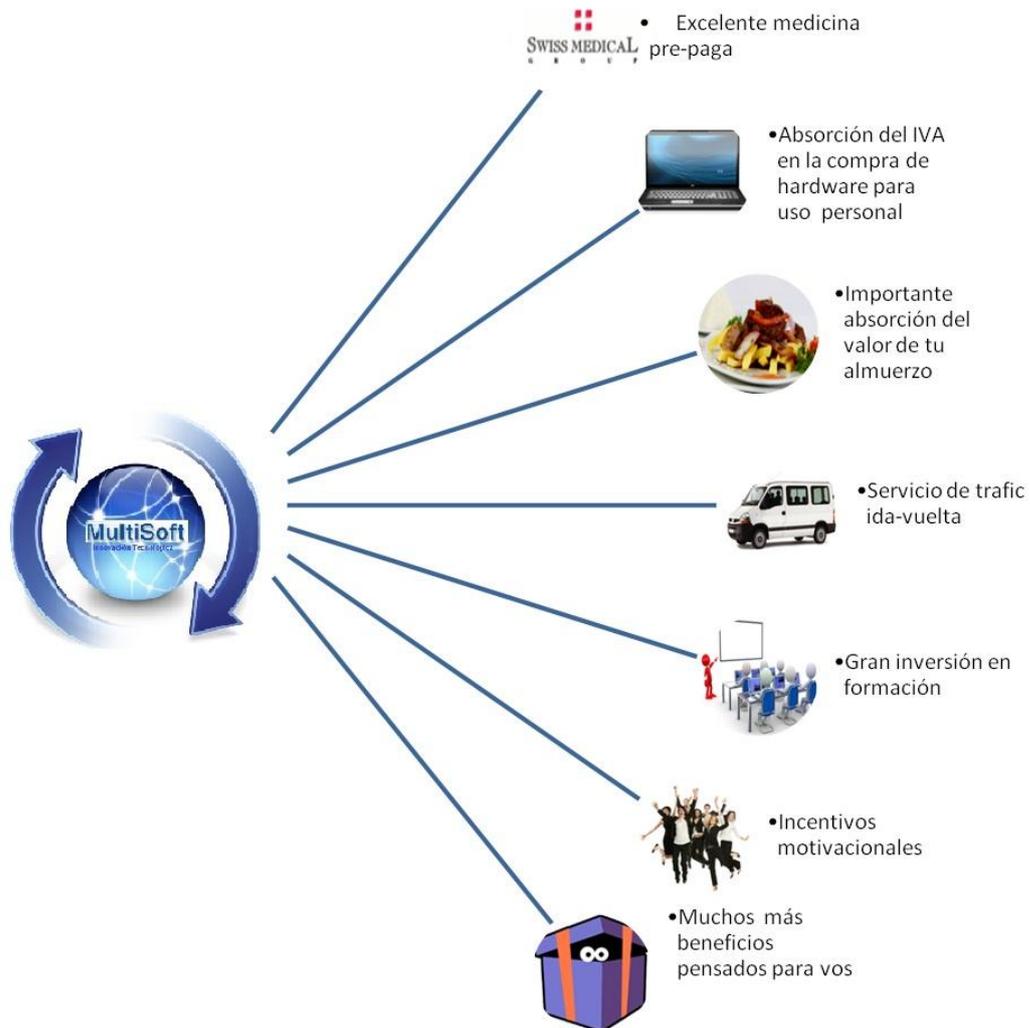


Día 5: “El Edificio Central, cerca tuyo y con muchos servicios para brindarte”





Día 6: “Celebremos el cambio con viejos y nuevos beneficios”





Bloque3: Incorporación de la mudanza a PEA al video institucional



Incorporar al video institucional ya existente, la mudanza al PEA como un hecho ya concretado, ayudará a fortalecer el acontecimiento en los colaboradores actuales, y generará sentido de pertenencia en los nuevos ingresantes.

El video debería de incluir:

Las palabras del Presidente de MS, comentando la misión y visión estratégica de la mudanza, y resaltando la importancia y beneficios del cambio. Aseverando que es un “hito que fortalece vínculos y otorga competitividad a la firma”.

Mención de las empresas del Cluster Córdoba Technology que estarán en el PEA, de los servicios que tendrán, de la zona estratégica donde está ubicado, etc.

Por último, una fusión entre los videos de PEA y el del CCT para internalizar la magnitud del emprendimiento y lugar de trabajo.

Una vez finalizado, el video podrá colocarse en la página web de la empresa.



Recursos necesarios:

En cuanto a materiales:

Para la propuesta n° 2, se necesitará una computadora con programas de diseños, ya que todos los bloques de la componen requieren de una PC.

Para el bloque 1: básico, creación de dirección de correo electrónico “consultaspea@”

Para el bloque 2: intermedio, PC con programas de edición para las fotografías e imágenes que se suban a facebook cada día.

Para el bloque 3: avanzado, PC con programa de edición para fusionar el video de PEA y CCT, más filmadora para grabar las palabras del Presidente de MS, y anexarlo al video actual.

En cuanto a recursos humanos (personas involucradas):

Staff de RRHH, más encargado de administrar facebook, y una persona que pueda realizar las ediciones en caso de no ser ninguno de los antes mencionados.

En cuanto al tiempo:

Esta propuesta insumirá 9 horas de trabajo aproximadamente, distribuidas en los nueve días programados, los cuales no necesariamente serán consecutivos. Cada acción puede realizarse día de por medio o según se disponga al momento de llevarla a cabo.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	Horas	DÍAS						
			1	2	3	4	5	6	
Plan de Comunicación Difusión del Proyecto	Bloque 1: Creación de dirección de correo electrónico “consultaspea@”	30"							
	Bloque 2: Campaña vía Facebook	5							
	Bloque 3: Incorporación de la mudanza a PEA en el video institucional	4							
Total horas: 9 hs 30 min Total días: 9									



Propuesta 3: Creación del Comité de Cambio. Agentes



Objetivo específico:

Lograr la adhesión de los colaboradores al cambio.

Contribución a la propuesta:

A través de un comité de cambio, las personas se involucrarán más con el acontecimiento de la mudanza, mediante la participación, podrán tomar decisiones en torno al cambio, proponer ideas, sugerir e inclusive realizar o gestionar acciones tendientes a contribuir en el avance del proyecto.

Este comité, probablemente generará una actitud positiva en las personas frente al cambio, sabiendo que ellos mismos están involucrados, pudiendo obtener información que sea de interés para el grupo, desde una posición más operativa que estratégica. Ellos mejor que nadie conocen sus expectativas frente al proyecto, sus dudas, inquietudes y temores, aquello que necesitan saber, obtener o proponer.

Para la empresa el comité también puede ser de ayuda más allá del lado motivacional, puede contribuir operativamente en el proyecto, delegando en el comité ciertas cuestiones en donde la Dirección no necesite intervenir y que sea funcionalmente conveniente.



Metodología de acción:

Bloque 1: Convocatoria al Comité de Cambio. Selección de Agentes



Día 1: a través de Facebook y de E-mail, se anunciará la creación del Comité de Cambio, invitando a aquellos interesados en participar, a anotarse por alguno de estos medios, argumentando el *por qué* de su interés en formar parte del comité. Se dará 72 horas para que se anoten aquellos que quieran, y luego se publicará la conformación del equipo.

El anuncio deberá contener, el objetivo de la creación del comité, y la función que tendrá el Agente de Cambio.

Por ejemplo:

Anuncio: “Queremos que te sumes activamente a este proyecto, que participes, aportes ideas creativas, disipes tus dudas y las de tus compañeros, que seas Agente de este cambio que se avecina”.

Qué es un Agente de Cambio: Agente de cambio sería “una persona o grupo de personas que entra en una organización actual o en una parte de la organización para facilitar el proceso de cambio. Debe mantener la búsqueda permanente de la mejora y eficacia organizacional, crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización de manera que las personas no sean sólo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio”.



Día 2: pasadas las 72 horas, Recursos Humanos anotará a los interesados, en caso de ser un número pequeño, se pedirá a cada team leader la autorización para la participación de sus colaboradores. Si fuesen muchos los candidatos (más de 10 personas), será el leader quién seleccionará a los agentes, hasta obtener un equipo de 6 personas, procurando que haya al menos una de cada sector: IT, Administración y RRHH.

Bloque 2: Anuncio de los Agentes de Cambio. Reunión



Día3: una vez seleccionadas las personas que formarán parte del comité, se organizará una reunión con RRHH para anunciarles que serán los Agentes de Cambio y explicarles cuál es el rol que deben asumir.

En la reunión, mediante una “lluvia de idea” o “brainstorming”, se propondrán los temas a tratar por el comité, no obstante, el Staff de RRHH, sugerirá temas previamente evaluados como:

- Selección de todo aquello que se encuentre en la Casona de Bedoya, analizando aquello que puede servir y subastando lo que consideren que no sirve para llevar al PEA (considerando que ya han hecho este tipo de subasta anteriormente en otras ocasiones)
- Elección del mobiliario nuevo
- Participación en la distribución de las oficinas
- Revisión y actualización de las normas de convivencia
- Búsqueda de proveedores para el almuerzo



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado



- Confección de carteleras con las novedades hasta que se concrete la mudanza
- Administración de buzón de sugerencias creado para tal fin
- Intervención y gestión de asuntos como: extensión del recorrido de los colectivos, servicio de transporte para el traslado, etc.

Esto sumado a aquellas ideas que puedan surgir de la reunión por los propios colaboradores y que sean luego autorizadas por la Dirección.

Día 4: Se publicará vía Facebook e E-mail, como estará conformado el Comité de Cambio, acompañado de una fotografía del equipo, sacada en la reunión.

En ese anuncio, se mencionará la creación del buzón de sugerencias para que todos puedan aportar sus ideas, transmitir sus incertidumbres y temores, y todo aquello que consideren que el Comité puede tratar o gestionar.

Recursos Necesarios

En cuanto a materiales:

Se necesitará una PC para difundir vía Facebook e E-mail para creación del Comité de Cambio y anunciar al equipo.

Buzón de Sugerencias (físico, colocado en la recepción de la casona, más uno disponible por correo electrónico)

Para la reunión de agentes, se deberá disponer de gaseosas y comida, más un rota-folios para usar al hacer el brainstorming, y fibrones.

En cuanto a Recursos Humanos (personas involucradas):

Teams Leaders para la elección de agentes, los Agentes de Cambio seleccionados, Staff de RRHH, más administrador de Facebook y correo electrónico si no fuese ninguno de ellos.

En cuanto al tiempo:

La propuesta se llevará a cabo en 4 días, no necesariamente en días consecutivos, de hecho el Día 1 del Bloque 1, requiere de 72 horas para su definición.

El tiempo que insumirá la propuesta será aproximadamente de horas.



Se debe tener en cuenta que el Comité trabajará a lo largo del proceso de cambio, inclusive una vez mudamos, queden posiblemente temas por tratar.

Desde su creación, el Comité se reunirá al menos una vez por semana para comentar avances, definir tareas y responsabilidades de cada Agente-Referente. Aparte, requerirán de otros días para ejecutar las acciones planificadas.

El miembro del Staff de RRHH que compone el Comité, será el vocero ante la Dirección para aquellos temas que necesiten autorización.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	Horas	DÍAS						
			1	2	3	4	5	6	
Creación del Comité de Cambio. Agentes	Bloque 1: Convocatoria al Comité de Cambio. Selección de Agentes	3							
	Bloque 2: Anuncio de los Agentes de Cambio. Reunión	3							
Total horas: 6	Total días: 5		Seguimiento			Reuniones periódicas			



CONCLUSIÓN



CONCLUSIÓN

A modo de conclusión podemos decir, que en la experiencia vivida a través de nuestra intervención en MultiSoft, los objetivos planteados han sido alcanzados en gran medida. Partiendo desde el objetivo general expuesto:

“Facilitar el proceso de cambio que transitará MultiSoft, a través de nuestra intervención, para acompañar a la organización en su crecimiento, y procurar el beneficio y bienestar de sus trabajadores.”, y de los objetivos específicos que de este se desprenden, entendemos que:

Pudimos proveer al staff de Recursos Humanos, información adecuada, clara, precisa y sencilla, contribuyendo a tomar decisiones fundamentadas, en torno al proceso de cambio.

Nuestro aporte, ayudó también a que los integrantes reflexionen sobre lo que está ocurriendo en MS, sopesando las ventajas y desventajas de las posibles decisiones y acciones.

Contribuimos a través de la información por nosotras recabada, a minimizar el margen de incertidumbre existente en los integrantes de la empresa, previo a nuestra participación.

Si bien algo de temor, resistencia y descontento quizás, quede latente hasta la mudanza, gran parte de sus inquietudes, detectadas en la encuesta y manifestadas al Staff de RRHH, pueden despejarse con los datos aportados, como lo referido al transporte, beneficios y servicios a brindar en PEA.

Como facilitadoras de cambio, a través de las propuestas diseñadas, planteamos acciones orientadas a facilitar y acompañar el proceso de cambio tal como lo habíamos propuesto, sumado al aporte propiciado en cada encuentro.

La creación del Comité de Cambio, tiene como objetivo fomentar la participación de los colaboradores en el proceso. Su involucramiento y participación puede impulsar una postura más positiva y receptiva hacia la mudanza, y motivación en aquellos que asuman un rol activo desde el Comité, aportando ideas y sugerencias, entre otras cosas.



Llegar al PEA transitando un camino con mayor aceptación por parte de la gente, no es un factor menor al momento de consolidar el vínculo de MultiSoft con el Clúster Tecnológico. Arribar con pisada firme, con colaboradores que respalden el hito de la mudanza, sumando competitividad y sociatividad como características de este cambio, contribuirá a la consolidación esperada. Esta colaboración y aceptación de los involucrados, debe ir acompañada de una comprensión compartida dentro de la organización. Debe emprenderse un proceso de aprendizaje permanente que contemple a la alta gerencia y a todos sus trabajadores.

Para ir terminando, no queremos dejar de mencionar, que un aspecto importante a considerar, es la tendencia natural de las personas al resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura que permita recibir las buenas iniciativas.

Creemos firmemente que este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es difícil anticipar los efectos de los cambios, es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite, así esperamos haberlo expresado en este trabajo.

Queremos destacar, que el proceso de cambio juega un papel importante en las organizaciones. La estrategia de este progreso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio.

Aparece el concepto de Desarrollo Organizacional expuesto en nuestro marco teórico, que se preocupa de conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes.

Es evidente y claro el aporte mutuo, trabajadores y empresa, ambos responsables, comprometidos y verdaderos agentes de cambio que permitirán una efectiva y renovada gestión en la organización.

Para concluir, enfocándonos específicamente en nuestra experiencia a la hora de llevar adelante este trabajo, podemos mencionar que con el mismo pudimos verdaderamente aplicar lo aprendido a lo largo de estos años de carrera, pero esta vez, posicionadas desde el lado de Licenciadas en Recursos Humanos, con una mirada y postura distinta a la asumida en trabajos anteriores.



Ha sido una experiencia muy positiva para ambas, ya que nos ayudó a pensar como verdaderas profesionales del Área de Recursos Humanos, y a visualizar la real importancia que tiene la Gestión de Cambio y todo lo que ello abarca, en las organizaciones, por esto estamos satisfechas con el tema elegido, con el desarrollo del trabajo y con los resultados obtenidos.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA



Bibliografía Consultada

- Quirant Espinosa. A, Quirant Giménez. A. (2006). El Cambio Organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio, *Revista de empresa*. (18), 50-63.
- López. A, Ramos A. (2008). La industria del Software y servicios informáticos Argentina. Tendencias, Factores de competitividad y Clúster. *Artículo CENIT*, (1), 1-74.
- López.A., Ramos. D., Starobinsky. G. (2009). Clúster de Software y Servicios Informáticos: Los casos de Córdoba y Rosario a la luz de la experiencia internacional. *Artículo CENIT*, (1), 1-145.
- Acosta R.C.A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en Cambio Organizacional. *Revista colombiana de psicología*, (11), 9-24.
- Arras Vota, A., Balderrama. J. Luz Ernestina. L, (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 11, (63), 1-19.
- González Valdéz, A (2000).). Innovación organizacional. Retos y Perspectivas. *Biblioteca virtual. Consejo Latino de Ciencias Sociales. CLACSO*, 1-27.
- Gibson. J.L, livancevich J.M., Donnely. J.H, (1999). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. Octava edición. España, Madrid,: Irwin.
- Diez.J. (2000). Los beneficios Sociales como factor de motivación en la política de Recursos Humanos de la empresa. Recuperado de <http://www.rrhmagazine.com/dkv/articulo05.asp>
- Ministerio de trabajo, Empleo y Seguridad social. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ar/teletrabajo/>
- López.C (2001). Gestión del cambio. Recuperado de [//www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/29/gescam.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/29/gescam.htm)



IUA – FCA – Lic. en Recursos Humanos. Proyecto de Grado

- Aymeth Manzano Polío. W (2205). La Gestión de la Innovación como Herramienta para la Competitividad. *Facultad de Ingeniería y arquitectura. Universidad de El Salvador*, 1-7. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml#gestion>
- Córdoba Technology Cluster. ¿Qué es un Clúster? Recuperado de <http://www.cordobatechnology.com/joomla/index.php/park-blog/84-que-es-el-cluster>



ANEXO



ENCUESTA CLIMA LABORAL

1-AYUDANOS A MEJORAR

Tus respuestas pueden brindarnos información acerca de tu nivel de satisfacción sobre determinados aspectos, y emprender acciones en pos de mejorar. La encuesta te llevará sólo unos minutos y es anónima. Gracias por tu tiempo.

1. Indica a que área o sector perteneces

- Administración
- Recursos
- IT

2. A lo largo de esta encuesta te haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de la empresa. Por favor, utiliza la siguiente escala para responder:

- 1 Muy satisfecho
- 2 Satisfecho
- 3 Poco satisfecho
- 4 Nada satisfecho

2-MULTISOFT

3. La empresa en general:

	1	2	3	4
Te gusta la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfacción con tu trayectoria en MultiSoft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Te sentís orgulloso de pertenecer a ella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3-SOBRE TU LUGAR DE TRABAJO

4. Infraestructura tecnológica-Ergonomía-Condiciones ambientales:

	1	2	3	4
Iluminación en tú lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conectividad a internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espacio en tú lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiento-Silla/Escritorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza de las oficinas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperatura en el lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Consideras Infraestructura tecnológica-Ergonomía-Condiciones ambientales:-

	1	2	3	4
Tenés la suficiente capacidad de iniciativa en tú trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenés suficiente autonomía en tú trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus ideas son tenidas en cuenta por tú líder/jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenés libertad en el manejo tus horarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenés la posibilidad de dedicar parte del tiempo a la dispersión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Tú puesto en la empresa...

	1	2	3	4
Está en relación con la experiencia que posees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está en relación con tú situación académica/formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está lo suficientemente valorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Te hace sentir que quisieras permanecer en ella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Te brinda posibilidades de crecimiento/desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4-RECONOCIMIENTO

7. Reconocimiento...

	1	2	3	4
Tú trabajo es considerado útil en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenés cierta seguridad en tu trabajo de cara al futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posibilidad de promoción laboral basada en resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Te brindamos beneficios reconociendo tu importancia en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



8. Remuneración...

Percibís una remuneración acorde al trabajo realizado

Tu remuneración está consonancia con los sueldos que el mercado paga por perfiles similares al tuyo

La remuneración es un tema susceptible de negociación en la empresa

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4-SOBRE TU LUGAR DE TRABAJO

9. Establece tu nivel de satisfacción con las 3 Áreas de Staff de la empresa

	1	2	3	4	N/A
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>				
Administración	<input type="checkbox"/>				
IT	<input type="checkbox"/>				

10. Si quieres puedes expresar alguna consideración o sugerencia respecto a alguna/as de las 3 áreas de staff que nos ayude a mejorar

RRHH

Administración

IT



ENCUESTA MUDANZA AL PEA

1-INFORMACION PERSONAL

La siguiente Encuesta trata acerca de la Mudanza al Parque Empresarial Aeropuerto. Tus respuestas nos brindaran información para continuar creciendo y trabajar por el beneficio y satisfacción de todos. La encuesta es de carácter anónimo. Te tomará tan sólo unos minutos. Agradecemos tu participación y colaboración. Adelante!

1-SEXO

2-EDAD

3-SECTOR

4-¿De qué manera te enteraste de la mudanza al Parque Empresarial Aeropuerto?

- Mail institucional o similar
- Reunión general para informar
- Boca en boca en la empresa
- Rumores externos
- Reunión informal.

5-¿Cuánto crees que conoces acerca de la mudanza de la sede de Bedoya al PEA?

- Poco
- Mucho
- Nada



6. ¿Conoces la zona de radicación del PEA; como establecimientos e industrias en alrededores?

- Poco
- Mucho
- Nada

7. ¿Qué tema te genera mayor inquietud con respecto a la mudanza? (podés marcar hasta dos alternativas)

- Distancia
- Transporte
- Flexibilidad de jornada
- Lugar de almuerzo
- Cambio de la sede de Bedoya al edificio inteligente
- Guardería-Jardín Maternal
- Otro tema que no se encuentra en la lista:

8. ¿En qué zona de la ciudad residís?

- Zona Sur
- Zona Norte
- Centro
- Nueva Córdoba
- Alta Córdoba
- Afueras de la ciudad
- Si marcó la última alternativa indique dónde

9. ¿Qué tipo de transporte utilizas para ir a trabajar?

- Auto-Moto
- Colectivo
- Trolebus
- Bicicleta
- Taxi-Remis
- Camina
- Si utiliza otro medio de traslado indique cuál



10. ¿Pasa por tu zona la línea de transporte: A5, D4 y/o Intercórdoba (recorrido Aeropuerto)?

- Si
- No
- No se

11. ¿En la sede de Bedoya, cuál es el lugar donde almorzás usualmente?

- En la oficina
- En tu casa
- Bar-Restaurant

12. ¿Qué actividades consideras recreativas e importantes en tú día a día?

13. ¿Qué grado de importancia le adjudicas a la recreación en la jornada laboral?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

14. ¿Qué servicios aportarían mayor comodidad en tu estadía en el PEA? Diferenciar entre comodidad-preferencia e inquietud-preocupación <pregunta nº 8>. (Puede marcar hasta 3 alternativas)

- Servicio de Fast Food
- Servicio de salud (clínicas, farmacias, etc.)
- Servicio de guardería
- Espacio abierto-recreativo
- Bancos
- Servicio de traslado de tráfico
- Puede explayarse sobre alguna opción o mencionar otro servicio que no esté en la lista



15. ¿Consideras relevante para su carrera profesional que MultiSoft pase a formar parte del Polo Tecnológico?

- Muy relevante
- Relevante
- Poco relevante
- Nada relevante
- Brevemente, especifique el por qué de su respuesta:

16. ¿Te gustaría participar en el proyecto de cambio? (Ser por ejemplo un Agente de Cambio participando en actividades involucradas a la mudanza y/o aportando ideas al respecto)

- Sí
- No
- En caso afirmativo, sugiera de qué manera podría o quisiera participar

17. Alguna consideración que quiera mencionar respecto la temática expuesta