

Tesis de Grado

Poder y comunicación en la arquitectura

Una mirada hacia el interior
de la empresa Google Argentina



Autora: Villar Alejandra María Belén

Universidad Nacional de La Plata

Facultad de Periodismo y
Comunicación Social

Noviembre 2011

Tesis de Grado

Poder y comunicación en la arquitectura

Una mirada hacia el interior
de la empresa Google Argentina

Villar Alejandra María Belén



Facultad de Periodismo y Comunicación Social
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Tesis de Grado

Licenciatura en Comunicación Social

Orientación en Planificación Comunicacional

Poder y comunicación en la arquitectura. Una mirada hacia el interior
de la empresa Google Argentina

Resumen:

¿Existe una relación entre arquitectura, poder y comunicación? ¿Los espacios a qué lógicas de pensamiento responden y representan? ¿Qué luchas de poder los atraviesan y qué verdades y saberes describen y generan? ¿Cuáles son las relaciones políticas, económicas y sociales que priman? Estos son algunos de los interrogantes que motivaron esta investigación cuyo principal objetivo fue analizar cómo la distribución de los espacios, sus características, diseño e implementación dan cuenta de relaciones de poder y comunicación en la empresa Google Argentina, cuyas oficinas se encuentran emplazadas en Puerto Madero (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

Por tratarse de una compañía transnacional, gran parte del recorrido del trabajo está basado en la empresa en general, ya que es crucial su conocimiento para comprender su desembarco e instalación en el país.

Esta Tesis buscó indagar sobre algo que forma parte, y es escenario, de la vida cotidiana de todo ser humano: la arquitectura. Con el fin de contribuir al debate vigente sobre el trabajo interdisciplinario entre arquitectos, ingenieros y comunicadores sociales, y, por tanto, a la planificación-gestión de estrategias de comunicación en organismos públicos y privados; al proponer más líneas para la reflexión desde una mirada comunicacional.

Palabras claves: Comunicación – Arquitectura - Espacios – Poder - Empleados.

Programa de investigación: Comunicación y Arte.

Sede: Ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina.

Fecha de presentación: Noviembre de 2011

Director: Martín González Frígoli

Co-directora: Rossana Viñas

Alumna: Villar Alejandra María Belén

Legajo N° 14776/3

DNI: 31.955.961

Dirección: calle 115 N° 1380 ½ entre 60 y 61 Planta Baja “D”

Teléfonos: (0221) 15 4940794 /15 5676572

Correos electrónicos: ambvillar@gmail.com/ villarbelen@yahoo.com.ar

Índice

Prólogo.....	7
--------------	---

Capítulo I. Planos de obra

Plano 1: unidad de observación, elementos espacio-temporales y universo de análisis....	11
Plano 2: estado del Arte.....	11
Plano 3: programa de Investigación.....	13
Plano 4: objetivo general y objetivos específicos.....	14
Plano 5: pertinencia del análisis. Alcance y limitaciones.....	15
Plano 6: métodos y técnicas.....	17
Plano 7: herramientas teórico-conceptuales.....	22
Plano 8: plan de trabajo.....	27

Capítulo II. Cimientos del buscador de buscadores

¿Qué es? ¿A qué se dedica?	31
¿Cómo funciona?.....	32
Los inicios.....	34
Cronología de los hechos técnicos, económicos y políticos fundacionales (1998-2011)....	36
Cultura corporativa.....	44
Concepto de trabajo.....	51
Búsqueda de recursos.....	52
Organización interna.....	55
Recursos latinoamericanos.....	61
Google Argentina.....	63

Capítulo III. Arquitectura e historia: vinculación entre poder y construcciones

Origen y desarrollo de la arquitectura.....	67
Prehistoria - noción de abrigo.....	68
Antigüedad - Religión, guerra y política.....	68
Edad Media - Religión y comercio.....	69
América Latina - multiculturalidad y colonialismo.....	70
Modernidad - el hombre ante el universo.....	72
Siglo XVIII y XIX - revoluciones y problemas demográficos.....	73
América Latina - nuevas economías y actores sociales.....	75
Siglo XX - La arquitectura como representación del poder político y arma propagandística.....	76
América Latina - inmigración y éxodo rural.....	78
Siglo XXI - Proyecciones de las construcciones actuales.....	79

Espacios corporativos.....	80
El espacio arquitectónico como dispositivo de poder.....	83

Capítulo IV. Torre de Babel: el detrás de escena de Google

Oficinas de Google en el mundo.....	86
Googleplex (Sede Central)	88
Google en el resto de Estados Unidos.....	94
Google en Canadá.....	96
Google en Europa.....	97
Google en Asia.....	101
Google en África.....	103
Google en América Latina.....	104
Google Argentina: espacios y comportamientos.....	106
Ubicación de las oficinas.....	106
Instalaciones de Google Argentina.....	107
Espacios de Google Argentina.....	111
Impronta local y personal.....	115
Filantropía.....	117
Poder, arquitectura y comunicación en Google.....	117
La comunicación en los espacios.....	117
La comunicación de los espacios.....	122

Capítulo V. Arquitectura / comunicación

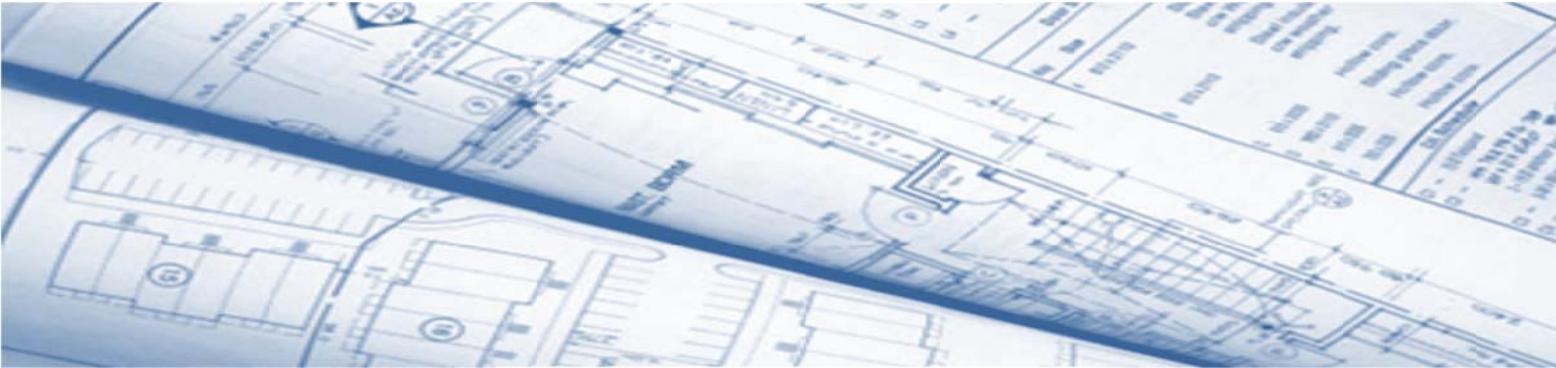
La arquitectura y la comunicación de Google.....	127
Conclusiones - Arquitectura, poder y comunicación.....	132
La arquitectura del poder.....	132
El poder de la arquitectura.....	133
Los espacios como estrategia de análisis organizacional.....	135
Aportes al campo de la Comunicación Social.....	138

Anexos

Registro de la observación no participante.....	142
Entrevista a la arquitecta de Google Argentina.....	143
Diario etnográfico.....	157
Encuentro con empleados.....	160
Cartografías mentales.....	166
Diario de campo.....	171
Registro fotográfico y audiovisual.....	178

Bibliografía.....	180
Agradecimientos.....	184

Capítulo I.



Planos de obra



Capítulo I - Planos de obra

Antes de comenzar con la construcción de cualquier proyecto, es necesario confeccionar los planos que le darán forma y guiarán su creación. Con ese objetivo, se emprende este primer capítulo que cuenta con los siguientes documentos base: unidad de observación, elementos espacio-temporales y universo de análisis, estado del Arte, programa de Investigación, objetivo general y específicos, pertinencia del análisis, alcance y limitaciones, métodos y técnicas, herramientas teórico-conceptuales y plan de trabajo.

Plano 1: unidad de observación, elementos espacio-temporales y universo de análisis.

La presente investigación tiene como propósito analizar la disposición y las características de las oficinas de la empresa Google Argentina, ubicadas en Puerto Madero en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a fin de vislumbrar a qué lógicas de pensamiento responden y representan, qué luchas de poder las atraviesan, qué verdades y saberes describen y generan, qué necesidades expresan y cuáles son las relaciones políticas, económicas y sociales que priman.

Plano 2: estado del Arte.

Uno de los antecedentes en investigación que se tomó para desarrollar esta Tesis fue el trabajo sobre los espacios de la escuela y su vinculación con los alumnos, de la Profesora e investigadora María Belén Fernández. Del mismo se retomó la concepción de espacio que se desarrolla: *“compleja implicación espacio-práctica social, espacios que definen prácticas y prácticas que construyen espacios, espacios viejos con propuestas nuevas y espacios nuevos con propuestas viejas”*¹. Si bien la presente investigación no se centró en la apropiación y el uso que los sujetos hacen de los espacios, es interesante retomar la mirada dialógica sobre lo nuevo, lo viejo, vinculado a los discursos que circulan en la sociedad actual, las propuestas y las verdades que conforman la presente cotidianeidad. Ello permite ver la complejidad de la arquitectura y los espacios, su densidad ideológica y comunicacional.

¹ Fernández, Belén, Capítulo 5. “La práctica de formación docente y la comunicación”, en: *Comunicación /Educación. Ámbitos, práctica y perspectivas*. Huergo, Jorge A. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1998. Página 120.

También resulta útil retomar la diferencia que la investigadora hace entre lugar y espacio: *“lugar como una configuración instantánea de posiciones y el espacio como el lugar practicado”*², ya que esta idea permite mirar a la arquitectura y a los espacios como objetos dinámicos, cambiantes que son huellas, testigos y protagonistas de las luchas por el saber, por el poder.

En cuanto a tesis realizadas en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, si bien no se centran en la temática elegida, en algunas hay un reconocimiento del espacio como escenario de las relaciones sociales e implícitamente como dispositivo³ de poder.

Ejemplo de ellos es la idea de espacio desarrollada en la Tesis de Grado *“La apropiación del espacio público en el Centro Cívico de Berisso. Una mirada desde la comunicación/cultura”*, de Iliano Hugo Martín. En dicha investigación, se cita a Néstor García Canclini para afirmar que: *“no hay una producción de sentido que no esté inserta en estructuras materiales”*⁴. Esta mirada se vincula con la esbozada por la Tesis *“Modos de Comunicación en la Feria Paraguaya y el Shopping de la ciudad de La Plata”*, de Maritorena, Martí, Trioni; que sostiene que: *“dentro del espacio ferial (Feria Paraguaya de la ciudad de La Plata), existieron y existen luchas por el poder y la legitimación”*⁵. Por lo que hay una perspectiva que reconoce una relación entre espacio y poder, *“el espacio como estrategia, herramienta o parte significativa de las luchas de poder”*⁶.

Por otro lado, en las investigaciones anteriormente mencionadas, se encontraron aportes significativos en materia metodológica que se tomaron como guía para la presente investigación.

En la Tesis de Maritorena, Martí y Trioni, se hizo uso de un diario etnográfico como herramienta para registrar las condiciones particulares en las que se desarrolla la acción social. Esta técnica fue pertinente para observar, describir y analizar las oficinas de la empresa Google Argentina, ya que permitió investigar con detalles la arquitectura, los

² Fernández, Belén, Capítulo 5. *“La práctica de formación docente y la comunicación”*, en: *Comunicación /Educación. Ambitos, práctica y perspectivas*. Huergo, Jorge A. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1998. Página 118.

³ Entendido como: *“conjunto decididamente heterogéneo, que comprende discursos, instituciones, instalaciones arquitectónicas, decisiones reglamentarias, leyes, medidas administrativas, enunciados científicos, proposiciones morales, filosóficas, filantrópicas; en resumen: los elementos del dispositivo pertenecen tanto a lo dicho como a lo no dicho. El dispositivo es la red que puede establecerse entre estos elementos”*. Foucault, Michel. *“El juego de Michel Foucault”*, entrevista realizada por Alain Grosrichard y publicada en revista *Ornicar*, julio de 1997. Página 67.

⁴ García Canclini, Néstor; citado en *“La apropiación del espacio público en el Centro Cívico de Berisso. Una mirada desde la comunicación/cultura”*, Iliano Hugo Martín, Tesis de la FPyCS, UNLP, octubre de 2007. Página 31.

⁵ Maritorena, Martí, Trioni, *“Modos de Comunicación en la Feria Paraguaya y el Shopping de la ciudad de La Plata”*, Tesis de la FPyCS, UNLP, 2003. Página 20.

⁶ Ídem nota 5.

espacios, su distribución y características. Por lo que se convirtió en una de las metodologías cualitativas implementadas a lo largo de la investigación.

En el trabajo de la profesora Belén Fernández, se presenta a las cartografías mentales como una de las técnicas cualitativas utilizadas. La presente Tesis retomó esa herramienta pero combinándola con un instrumento de diagnóstico utilizado por Gabriel Kaplún en sus distintas experiencias de asesoría y capacitación en comunicación organizacional⁷: dibujar la comunicación.

Cabe destacar que los aportes sobre la mirada de arquitectura y poder serán desarrollados en el capítulo número tres de esta investigación.

Plano 3: Programa de Investigación.

La tesis de investigación científica propuesta se enmarca en el Programa de Investigación *Comunicación y Arte*, ya que se buscó analizar la obra arquitectónica desde la comunicación y el poder, como *“proceso de construcción colectiva, social e histórica de sentido”*⁸. Por lo que se ahondó en la arquitectura como obra de arte, como expresión de una sociedad pero al mismo tiempo como expresión de una cosmovisión del mundo, como campo de batalla de las luchas por el poder. *“La estética es una dimensión a incorporar al campo interdisciplinario de la comunicación (...) Rescatar, además, la información involucrada y las creencias diversas que anidan en la potencia de los films, las pinturas, las danzas y bailes, las representaciones teatrales, las esculturas, los formatos televisivos, el video social, las instalaciones, los conciertos y recitales, la arquitectura y toda práctica social que conlleve la necesidad de establecer formas reconocibles, consensuales y habitables”*⁹.

La arquitectura como obra de arte pero al mismo tiempo como modo de organización política. Se trata de transitar desde la mirada técnica (de las estructuras edilicias como instrumentos para la vida humana, como simples lugares de residencia) hacia el campo de la cultura, de las luchas de poder y la producción social de sentido, pasar *“de los medios a las mediaciones”*¹⁰. La configuración de los espacios como representantes de flujos de poder, es decir visualizar cómo los espacios comunican formas de ver, juzgar y entender el mundo, formas de relacionarse con la sociedad y sus distintos individuos, el espacio como materialización de la cultura de una época.

⁷ Plasmadas en su texto “Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse” en revista *Constelaciones de la Comunicación*. Número 1. Buenos Aires: Fundación Walter Benjamin, 2000.

⁸ Vallina, Carlos y Caballero, Mónica. Programa de investigación Comunicación y Arte, Secretaría de Investigaciones Científicas y Posgrado. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, 2008.

⁹ Ídem nota 8.

¹⁰ Barbero, Jesús Martín. *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. México: G. Gili, 1987.

Porque en el arte y en el diseño, como sostiene William Huff¹¹, no existen leyes sino reglas que no son duraderas. *“Las reglas pueden durar una era y definir un período del arte o de la cultura en términos más amplios; pueden durar lo que la vida productiva de una persona y definir a un artista; o pueden durar apenas un lapso breve y definir una sola fase de la vida productiva de un artista”*¹². Ello incluye a la arquitectura como obra, como diseño cuyas reglas son variantes e inestables, y que representan y expresan a una corriente de pensamiento, a un espíritu de época, a un lapso en la larga y compleja historia de las luchas por la significación del mundo.

Cabe aclarar que la investigación propuesta también tocó temas relacionados con el Programa de Investigación *Comunicación y Territorios*, ya que se analizó el territorio como espacio testigo y productor de sentidos que materializan luchas de poder y que tienen directa relación con la comunicación como proceso a través del cual los sujetos le imprimen sentido a sus prácticas. *“El territorio, a diferencia del lugar, no es pura espacialidad desprendida de su marca histórica, sino que su estatuto está configurado para las ciencias sociales justamente por su densidad cultural/comunicacional, por su carácter de espacialidad vivida”*¹³.

Plano 4: objetivo general y objetivos específicos.

Objetivo general:

- Analizar cómo la distribución de los espacios, sus características, diseño e implementación dan cuenta de relaciones de poder y comunicación en la empresa Google Argentina.

Objetivos específicos:

- Analizar las relaciones de comunicación entre los miembros de Google Argentina en relación a la distribución de los espacios.
- Identificar los significados que los empleados y directivos le imprimen a los espacios de la compañía.

¹¹ Profesor de Estados Unidos y discípulo de Tomás Maldonado en la Universidad Hochschule für Gestaltung de la ciudad alemana de Ulm.

¹² Huff, William. Prólogo: “Poner el freno, corregir el rumbo” en: *¿Es la arquitectura un texto? Y otros escritos*. Maldonado, Tomás. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2004. Página 19.

¹³ Archenti, Adriana. Programa de investigación, Secretaría de Investigaciones Científicas y Posgrado. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, 2008.

- Reconocer las prácticas y espacios de intercambio e interacción de directivos y empleados. Dar cuenta de cómo los lugares de trabajo determinan y expresan sentidos.
- Analizar la cultura corporativa. Rastrear la concepción de comunicación, innovación y trabajo, y su correspondencia, o no con las características arquitectónicas de la empresa.
- Reconocer los espacios de Google Argentina. Su distribución, ubicación y disposición.

Plano 5: pertinencia del análisis. Alcance y limitaciones.

Justificación

Esta Tesis pretende erigirse como una investigación dirigida al ámbito académico-universitario. Si bien se trata de un escrito con un perfil teórico-metodológico y fines académicos concretos -como lo es la obtención de un título de grado-, se buscó pensar y desarrollar la producción de este trabajo con el fin de contribuir al debate en torno a los espacios y sus representaciones de la realidad social, por lo que tuvo como objetivo central ser un aporte teórico para el campo de la comunicación.

En esta Casa de Estudios, se analiza, estudia y explora el espacio virtual (Internet), el gráfico, el radiofónico, el audiovisual pero poco se ha trabajado en la arquitectura como componente de la comunicación social. Resulta un terreno interesante y potenciador para la actividad del profesional en comunicación, ya que puede brindarle mayores herramientas para el diseño de estrategias. Analizar cómo la distribución de los espacios, sus características, diseño e implementación dan cuenta de relaciones humanas en una institución, de las decisiones políticas, culturales y de negocio; contribuirá en la planificación-gestión de estrategias de comunicación de organismos públicos y privados.

A la hora de pensar un proyecto de investigación con el cual cerrar el primer tramo de la formación como profesional (Título de Grado), las propuestas pensadas fueron muchas pero sólo una tuvo un factor decisivo que inclinó mi interés hacia el tema en líneas anteriores planteado: la duda.

A lo largo de estos cinco años de carrera, he visto y analizado muchos fenómenos desde distintas perspectivas y en ellas observé la delgada línea que separa la comunicación del arte, ya que saber comunicar es tener el don de producir sentido, arte. Pero esta mirada me resultó incompleta, ya que desde las materias de primer año hasta la número 32, me han contado y explicado la comunicación vinculada a la producción social de sentidos, y por

tanto a las luchas de poder que ello conlleva, al entrecruzamiento y convivencia de culturas y formas de ver y entender el mundo, la cultura y la sociedad. Todo ello me llenó de dudas e incertezas sobre lo que nos rodea y define, pero también me brindó herramientas no sólo como futuro profesional sino también como sujeto.

Considero que tengo la base para preguntarme sobre comunicación y poder pero me falta conocer, ahondar e interrogarme sobre lo que día a día aparece ante mis ojos y donde se desarrolla la vida de todo ser humano: la arquitectura. No aparece como algo que se intenta esconder, por el contrario se presenta como evidente, cotidiano por ello ha llamado mi atención al punto de elegirlo como tema de mi Tesis de Grado.

Google Argentina resulta pertinente para el análisis propuesto no sólo porque se trata de una empresa que trabaja en comunicación sino también porque la distribución y las características de sus oficinas han revolucionaron los espacios de trabajo en el mundo. Al mismo tiempo es interesante observar la adaptación o no, de la empresa y su arquitectura a las características y cultura del país.

Alcances y limitaciones

La problemática planteada abordó cómo la distribución y la conformación de los espacios (los colores, las ventanas, los metros cuadrados, el mobiliario, entre otras características) dan cuenta, generan y alimentan relaciones de poder y comunicación en la empresa Google Argentina.

Una de las limitaciones a priori que se presentó fue la posibilidad de visitar y analizar todas las sedes que tiene Google Inc. en el mundo (más de 60), especialmente conocer la oficina central de la compañía ubicada en Mountain View, California (Estados Unidos). Fue una opción poco factible y viable no sólo por los tiempos que demandaría sino también por los recursos económicos que significaría. Ello no impidió que se busque, lea y analice todo el material que se pudo recopilar sobre dichas oficinas, a modo de referencia pero no como ejes centrales de la investigación en cuestión, ya que el objeto de estudio propiamente dicho fueron las oficinas de la empresa ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En el transcurso del trabajo de campo surgieron otras limitaciones que fueron las de contar con los planos de las instalaciones y entrevistar a más de un directivo de la empresa. Hecho que produjo cambios en lo planificado, ya que las dos cosas habían sido confirmadas en el primer encuentro con la gente de la empresa, pero a mitad de camino afirmaron que la política de la compañía no permitía conceder los planos y las agendas de los responsables de Google en América Latina no coincidían con los tiempos de esta investigación.

Ambos obstáculos fueron resueltos de manera alternativa acudiendo, en el primer caso, al registro fotográfico obtenido y a videos colgados en la web para armar los planos correspondientes; y, en el segundo, a las numerosas entrevistas que existen en línea sobre los directivos latinoamericanos.

Plano 6: métodos y técnicas.

Se debe tener en cuenta que: *“la batería de métodos utilizados debe corresponder al problema que se tiene entre manos y se debe reflexionar constantemente sobre ellos in actu, en el mismísimo acto por el cual se los despliega para resolver cuestiones particulares”*¹⁴. Como señala Pierre Bourdieu, *“las elecciones técnicas más empíricas son inseparables de las más teóricas de construcción del objeto. La metodología y las herramientas utilizadas, deben guardar coherencia con el marco conceptual y los objetivos trazados”*¹⁵.

Con el fin de mantener la coherencia entre perspectiva, método y objetivos de la investigación llevada adelante, se optó por utilizar una metodología cualitativa. Por lo cual el análisis se centró en los fundamentos del paradigma hermenéutico interpretativo que, según Orozco Gómez, a diferencia de las perspectivas positivistas y realistas vinculadas con las herramientas cuantitativas, el hermenéutico hace hincapié en la interpretación de lo que es y no en lo que es. *“La lógica ya no está en tratar de obtener el conocimiento objetivo, positivo o realista de los paradigmas anteriores, sino un conocimiento que le permita al investigador entender lo que está pasando con su objeto de estudio, a partir de dar una interpretación -ilustrada, por supuesto, o más o menos ilustrada- a aquello que se está estudiando”*¹⁶. Ello implica comprender que la realidad es una construcción colectiva y discursiva, porque *“Hoy ya sabemos que no existe una verdad, previa a nuestro conocimiento, que está esperando ser revelada; que el conocimiento es un proceso de construcción y no de descubrimiento”*¹⁷.

Las herramientas cualitativas elegidas para llevar adelante la investigación estipulada fueron, en un principio, la observación, la entrevista y el registro etnográfico; pero a medida que se desarrollaba el trabajo fue necesario recurrir al diario de campo como técnica de

¹⁴ Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loïc. *Una invitación a la sociología reflexiva*. Traductor: Ariel Dillon. Argentina: Siglo XXI Editores, 2005. Página 430.

¹⁵ Taller de Producción de Mensajes. “Al abordaje de las organizaciones. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional”, Documento de Cátedra, 2007. Disponible en: http://www.perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/Documento_%20Al%20Abordaje%20de%20las%20Organizaciones.pdf Fecha de consulta: diciembre de 2009.

¹⁶ Orozco Gómez, Guillermo. *La Investigación en Comunicación desde la Perspectiva Cualitativa*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1996. Página 34.

¹⁷ Schmucler, Héctor. “Un proyecto de comunicación/cultura” en *Comunicación y Cultura*. Número 12. México, 1984. Página 4.

registro y a las cartografías mentales como método para conocer los sentidos que los empleados de Google Argentina le daban a su espacio de trabajo. Estos cambios en la metodología cualitativa propuesta también responden y son propios del paradigma hermenéutico interpretativo, ya que se entiende tanto al método como a los instrumentos como aspectos flexibles a ser utilizados mientras resulten efectivos, pero que pueden variar con el desarrollo de la investigación y frente a las distintas circunstancias que surgen.

La **observación**, como técnica que se centra en observar con atención el fenómeno, construir información y registrarla para su posterior análisis, *“puede constituirse en una herramienta útil para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores sociales en los diferentes ámbitos en los que están insertos”*¹⁸. Se optó por llevar adelante observaciones participantes y no participantes, ya que la realidad como construcción social exige la mirada múltiple y compleja del investigador y principalmente, de la observación de los actores sociales en su propio terreno, de la interacción en el lenguaje, de las costumbres en sus propias prácticas y consumos.

La observación no participante puede definirse como *“la observación propiamente dicha que se efectúa sobre el comportamiento espontáneo de los sujetos en situaciones naturales, en general sin intromisión del observador”*¹⁹. Se trata de observar los espacios, las oficinas de la compañía y el uso que hacen los empleados de las mismas, sin intervenir directamente, por lo que se tomará dicha técnica como un *“ejercicio descriptivo, una contemplación de la covariación, la causación o la secuencialidad de los fenómenos”*²⁰, ya que se describirán situaciones, momentos, sensaciones, imágenes, entre otros pero sin hacerle preguntas a los sujetos observados.

En cuanto a la observación participante, se entiende como una técnica en la que el investigador se involucra e interactúa con el fenómeno que al mismo tiempo observa, de ella puede surgir un *“patrón para medir los datos recogidos mediante cualquier otro método”*²¹, ya que *“puede proporcionar la comprensión detallada que se obtiene en la observación directa de las personas y escuchando lo que tienen que decir en la escena de los hechos”*²². Con esta herramienta se buscó profundizar en la comprensión de la relación entre los empleados de Google y los espacios que transitan cotidianamente.

¹⁸ Uranga, Washington y Bruno, Daniela. “Pasos Metodológicos del Diagnóstico”, Documento de Cátedra, mayo de 2004. Página 14.

¹⁹ Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada, José L. Capítulo 2. “Observaciones directas” en *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid, España: Síntesis S. A., 1998. Página 40.

²⁰ Ídem nota 19.

²¹ Taylor, Steven y Bogdan, Robert. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Editorial Paidós, 1998. Página 104.

²² Ídem nota 21.

La **entrevista** es una conversación de carácter profesional que tiene una intencionalidad y para la cual se deben fijar objetivos. Las entrevistas *“se usan para obtener un amplio rango de información y permiten profundizar, corroborar, o interpretar datos obtenidos por otros medios”*²³. Cabe aclarar que se utilizarán entrevistas en profundidad o individuales (a fin de obtener el mayor acercamiento y conocimiento de la compañía y sus empleados, y obtener detalles específicos sobre la organización) y grupales (permiten hacer interactuar a los actores de interés –internos-externos-. Se obtiene un conocimiento de aspectos generales que afectan a la institución en estudio).

La entrevista en profundidad *“sigue el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas (...) el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista”*²⁴, en cambio, la entrevista grupal se utiliza para obtener información a partir de los puntos de vista de diferentes actores en una misma entrevista *“sin ser un taller, tanto por el número de personas como por la dinámica, permite profundizar temas específicos de forma rápida y con bajo costo”*²⁵.

En cuanto a la **etnografía** (etno: pueblo; grafía: descripción), para el sociólogo Anthony Giddens, es el estudio directo de personas o grupos durante un cierto período de tiempo. Este tipo de investigación pretende revelar los significados que sostienen las acciones e interacciones que constituyen la realidad social de los sujetos involucrados. Con frecuencia, en esta técnica, el investigador asume un rol participativo en sus actividades cotidianas, observando lo que ocurre y pidiendo explicaciones e interpretaciones sobre las decisiones, acciones y comportamientos. Los datos recopilados radican en la descripción densa y detallada de sus costumbres, creencias, mitos, genealogías, historia, lenguaje, entre otros. Por ello se optó por confeccionar un diario etnográfico que sirva para describir los espacios observados y transitados. Si bien se tomó el modelo de la Tesis de Grado de Maritorena, Martí y Trioni, se construyó un nuevo cuadro con algunas categorías y variables distintas para que la herramienta fuera totalmente pertinente con el objeto en estudio.

Las categorías observadas y registradas fueron:

Estructura: esta categoría apuntó al análisis de los espacios internos de la empresa con el fin de reconocer la relación entre las condiciones materiales del lugar y los empleados de Google, y la influencia de ello en los sentidos que circulan. Las variables tenidas en cuenta

²³ Uranga, Washington, “La investigación en las Ciencias Sociales”. Ficha de Trabajo. Cátedra UBA/ UNLP, mayo de 2006. Página 10.

²⁴ Taylor, Steven y Bogdan, Robert. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Editorial Paidós, 1998. Página 101.

²⁵ Ídem nota 23. Página 11.

fueron: condiciones edilicias, estética y decoración, formas de circulación, servicios, movilidad y visibilidad en los espacios.

Para ayudar en la comprensión de estos aspectos, se decidió confeccionar dos planos del lugar, ya que *“los modos en los que están contruidos y distribuidos los espacios son determinantes para pensar las relaciones y las redes que se dan entre los distintos actores.”*²⁶ En un primer momento se solicitaron los planos reales del piso que Google Argentina ocupa en Puerto Madero, pero la respuesta fue que la política de la empresa no autorizaba la entrega de esa información. Ante esa situación, se optó por reconstruir cada espacio a través de las fotos y videos recabados, en combinación con la memoria visual que se tenía de cada visita. De esta acción resultaron los dos planos que se presentan y desarrollan en el cuarto capítulo de esta Tesis.

Ubicación y acceso: con esta categoría se buscó caracterizar, a través de la observación de la ubicación geográfica y las formas de acceso, los lugares y los actores sociales que conforman el contexto de la empresa. Al mismo tiempo, se intentó desentramar el porqué del emplazamiento de la compañía en esa geografía específica y no en otra. Las variables fueron: ubicación geográfica respecto de la ciudad, cantidad y estado de los accesos, cantidad de medios de transporte públicos, tránsito, paisaje aledaño. Para clarificar lo observado, se confeccionó, con la ayuda de las herramientas informáticas brindadas online por Google (Google Maps²⁷ y Google Earth²⁸) un escueto mapa de la zona, ya que *“es un disparador para pensar el contexto. Nos facilita la comprensión de los procesos socioculturales, políticos y económicos de una comunidad determinada”*²⁹.

Como se dijo anteriormente, una vez comenzado el trabajo de campo, surgió la necesidad de registrar las sensaciones, declaraciones y todo aquello que pasaba en cada encuentro, en cada charla, más allá de la información relevada a través de la técnica o actividad en particular a realizar. Por ello se decidió comenzar a plasmar cada visita a la empresa en un **diario de campo** que diera cuenta de todo lo que el investigador pensaba, sentía y vivía en esas situaciones. Se trata de un registro permanente, organizado de forma cronológica, que va desde las actividades observadas, las informaciones recogidas hasta las historias o comentarios que se consideren significativos para la investigación.

²⁶ Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento. Módulo 3 “Diagnóstico” en *Sembrando mi tierra de futuro. Comunicación, Planificación y Gestión para el Desarrollo Local*. La Plata: Ediciones de la Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2002. Página 42.

²⁷ Herramienta que permite ver imágenes de mapas desplazables, fotos satelitales del planeta y la ruta entre diferentes ubicaciones.

²⁸ Sistema informático que permite explorar el planeta en 3D a través de la combinación de imágenes satelitales, mapas y el motor de búsqueda de Google que brinda imágenes a escala de un lugar específico del mundo.

²⁹ Ídem nota 26.

Además, luego de tener la entrevista grupal con algunos empleados de Google Argentina, se tuvo en cuenta la incorporación de otra herramienta metodológica, ya que se observó una internalización del discurso de la empresa y se quería probar hasta qué punto esa discursividad y aparente internalización de la cultura corporativa de Google era tal. También para ver si las cartografías mentales podían dar cuenta de los sentidos que los empleados y directivos le daban a sus espacios.

La **cartografía mental** es una técnica que consiste en pedirles a los sujetos involucrados que dibujen/representen, a modo de una imagen fotográfica, su empresa o institución. Esta herramienta ayuda a la interpretación de los sentidos que los sujetos involucrados le imprimen a sus espacios, ya que a través de ellas *“los actores intervinientes grafican el espacio institucional asignando significatividad, definición de zonas anteriores y posteriores, los lugares ocultos, los objetos mediadores de relaciones, desplazamientos, posturas y gestos por los que el cuerpo expresa un habitus adquirido y construido. Se definen lugares de rituales específicos, sedes de interacciones y distribución espacial de poder. Lugares sobredimensionados, negados, vacíos, subdimensionados, cargados de luchas o conflictos. Sobre un mismo espacio aparecen tantas gráficas, como actores”*³⁰. Son un instrumento de análisis que puede disparar el dialogo, interrogantes y conceptualizaciones sobre las acciones naturalizadas, lo cual permite también el cuestionamiento de la propia discursividad, ya que hay una "puesta en juego" del cuerpo en el espacio que va conformando una postura social.

Con esta técnica se buscó no sólo que los empleados de Google dibujaran su espacio de trabajo sino que también ilustraran la comunicación que se da o no en la empresa. *“Los dibujos de la comunicación organizacional son muy reveladores de cómo se perciben las relaciones (...) en las organizaciones”*³¹.

Cabe aclarar que durante la explicación de lo dibujado, se les preguntó a los empleados qué cambiarían de su espacio de trabajo si tuvieran la posibilidad de diseñar todo de cero. Por lo cual, la cartografía mental también fue utilizada como herramienta proyectiva que aporta *“elementos acerca de los lugares deseados como síntesis de tensiones instituyentes, proyectos emergentes y transformadores a la vez que legitimación del orden establecido que dan cuenta del imaginario”*³².

³⁰ Fernández, Belén, Capítulo 5. “La práctica de formación docente y la comunicación”, en: *Comunicación /Educación. Ámbitos, práctica y perspectivas*. Huergo, Jorge A. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1998. Página 139.

³¹ Kaplún, Gabriel. “Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse” en revista *Constelaciones de la Comunicación*. Número 1. Buenos Aires: Fundación Walter Benjamin, 2000. Página 170.

³² Fernández, Belén, Capítulo 5. “La práctica de formación docente y la comunicación”, en: *Comunicación /Educación. Ámbitos, práctica y perspectivas*. Huergo, Jorge A. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1998. Página 138.

Paralelamente a la búsqueda y a la obtención de la información, a través de las distintas herramientas metodológicas elegidas, se realizó un **análisis documental** de lo recabado con el fin de seleccionar, organizar, clasificar las ideas y datos que resultaron más relevantes. Por ello se fue dividiendo los materiales en: herramientas metodológicas (toda la bibliografía relevada sobre las distintas corrientes y técnicas de investigación en las Ciencias Sociales), apoyo teórico sobre la mirada arquitectura/poder, información sobre Google (revistas, libros, entrevistas audiovisuales, informes televisivos, páginas web) y trabajo de campo (toda la información recabada de las observaciones participantes y no participantes, de las entrevistas individuales y grupales, del diario de campo, de las cartografías mentales y del diario etnográfico; que se convirtió en los anexos de la investigación). Ello sirvió para identificar con mayor facilidad cada información, ya que permitió crear puntos de acceso en la búsqueda de documentos e indicar su contenido.

Plano 7: herramientas teórico-conceptuales.

Las palabras claves que definen esta investigación son: Comunicación – Arquitectura - Espacios – Poder – Empleados.

La **comunicación** es entendida como *“la construcción de significados y sentidos que se cristalizan a través de diversas manifestaciones tangibles, intangibles, verbales, simbólicas, icónicas. Asimismo, es producto de la interpretación personal y subjetiva que nace de la relación entre el individuo y las cosas de su entorno”*³³.

Es el conjunto de prácticas y procesos sociales de producción social de sentidos (plano cultural) y significados (plano semiótico), ya que *“los sentidos son socialmente contruidos y reconstruidos desde la cotidianeidad, lo que implica reconocer instancias comunicacionales en las prácticas sociales”*³⁴. Ello permite analizar a la arquitectura y los espacios desde la una perspectiva comunicacional, es decir comprenderlos e investigarlos como prácticas sociales que generan sentidos, es decir que la comunicación es *“el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad”*³⁵. Y es allí donde la cultura interviene, ya

³³ Costa, Joan. Capítulo 6 “La comunicación es más fuerte que la acción” en *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Editorial Paidós, 1999. Página 126.

³⁴ Huergo, Jorge. “Comunicación/Educación: un acercamiento al campo”, Documento de Cátedra: Comunicación y Educación, Facultad. de Periodismo y Comunicación Social, UNLP. Disponible en: <http://comeduc.blogspot.com/2011/04/comunicacion-educacion-un-acercamiento.html> Fecha de consulta: 6 de noviembre de 2009.

³⁵ Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. Capítulo 1. “Comunicación, cultura, identidad e imagen de la organización” en *Comunicación interna. Claves para una comunicación exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2009. Página 9.

que *“si la comunicación concierne a la significación del mundo, la cultura es la totalidad de sentido en la que las prácticas comunicacionales operan”*³⁶.

También se habla de comunicación como *“el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Y el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material”*³⁷.

Ambas concepciones sobre la comunicación atraviesan y le dan sentido a la investigación llevada adelante.

Para hablar de **arquitectura**, se debe rastrear las principales perspectivas que nutren la noción que se tiene, ya que ello ayudará a entender por qué se estudió los espacios, el poder y la comunicación como entramado complejo y dialógico en permanente lucha.

Se trata de comprender a la arquitectura como texto (plano semiótico) y como dispositivo cultural (plano cultural), ambas miradas son indisociables, se complementan y confluyen en la interrelación entre el mundo arquitectónico y el poder, y dejan de lado la idea de arquitectura como fenómeno meramente visual.

Cuando se habla de la arquitectura como texto, aparecen dos posibles interpretaciones: *“1. Como un texto reconstruido, un texto abierto, un texto al que se le puede atribuir un número infinito de referentes; 2. La arquitectura es entendida como un acto proyectual destinado a anticipar o a predeterminar su propia deconstrucción como texto”*³⁸. Si bien no se ahondará en el debate teórico que existe en torno a esta mirada, se comparte la idea de que la arquitectura es, en sentido metafórico, un texto, ya que puede ser leído y comprendido no sólo por quien la observa sino, principalmente, por quien lo vive.

Entender a la arquitectura como dispositivo cultural implica analizarla *“como un elemento más en el vasto campo de la cultura humana y el establecimiento del problema de la significación como asunto central en la teoría arquitectónica”*³⁹; es decir, como

³⁶ Huergo, Jorge. “Comunicación/Educación: un acercamiento al campo”, Documento de Cátedra: Comunicación y Educación, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP. Disponible en: <http://comeduc.blogspot.com/2011/04/comunicacion-educacion-un-acercamiento.html> Fecha de consulta: 6 de noviembre de 2009.

³⁷ Costa, Joan. Introducción “La comunicación de siglo XXI” en *El poder de la comunicación institucional. Los 51 casos ganadores del Premio Eikon*, Comp. Mariana López Alonso. Buenos Aires: Sociedad Impresora Americana S.A.I.C. Páginas 39-40.

³⁸ Maldonado, Tomas. Capítulo “La arquitectura moderna y sus críticos” en *¿Es la arquitectura un texto? Y otros escritos*. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2004. Página 25.

³⁹ Raposo, Alfonso y Valencia, Marco. “Aproximación a los discursos de la teoría arquitectónica de fin de siglo”. Disponible en: <http://www.ucentral.cl/dup/aproximacion.htm> Fecha de consulta: 9 de septiembre de 2009.

manifestación de las luchas por el espacio, la significación y “la verdad”, como materialización de sentidos; como fenómeno cultural que establece contactos de subordinación y autonomía. Ello implica tener una mirada sobre el poder y articular *“las pequeñas tácticas del hábitat con las grandes estrategias sociopolíticas”*⁴⁰, ya que *“la arquitectura nunca cambia, siempre tiene que ver con lo mismo: el poder, la gloria, el espectáculo, la memoria, la identidad y las preguntas primordiales”*⁴¹.

Michel de Foucault entendió a la arquitectura desde ese punto de vista y teorizó sobre la relación entre los espacios y el poder. Dicho filósofo sostuvo que las instituciones pedagógicas como la escuela, psicológicas o psiquiátricas como el hospital, el asilo, entre otros; forman parte de una red de poder que no es judicial pero que debe de cumplir una de las funciones propias de la justicia en el siglo XIX: no castigar las infracciones de los sujetos sino corregir sus virtualidades.

De esta forma, se deja de ejercer el poder sobre el cuerpo del individuo o a través de la construcción de ostentosos palacios y templos, para comenzar a mostrar, generar y mantener poderío a través de la edificación de *“grandes espacios de encierro”*⁴², donde se encuentran las personas que no son “normales”. Situación que introduce en el escenario social nuevos actores, nuevas concepciones sobre los sujetos y sus males, que se materializan en la discursividad, en los conceptos que se utilizan para nombrarlos y definirlos. Hecho que se legitima, expresa y mantiene a través de nuevas formas arquitectónicas que avalan los discursos dominantes que circulan, en este sentido Foucault ve a los espacios de exclusión no sólo como modos de “organizar” a la sociedad contemporánea, sino también como formas de “estigmatizar” a los sujetos. *“La cárcel protege a la sociedad del delincuente, el manicomio protege a la sociedad de la persona que también se desvía de la norma”*⁴³.

Las relaciones de poder están ligadas a las relaciones económicas, políticas y sociales y son las que han moldeado la racionalidad occidental, por lo cual el surgimiento de determinados espacios de exclusión fue producto de necesidades que aparecían tras guerras, hambrunas y otros problemas y conflictos sociales. Así surgieron las instituciones disciplinarias que tenían como fin mostrar al prisionero, al enfermo mental como un objeto de la escena del castigo, para demostrar (y formar en la conciencia de la gente) el poder del soberano, ya que el crimen por mínimo que fuera era un intento de rebelión hacia el

⁴⁰ Deyan, Sudjic. Entrevista: “El poder de la arquitectura. Los arquitectos son los políticos más listos” en diario *El País*, sección Cultura- Babelia. Madrid, España: Ediciones El País, S.L., sábado 4 de agosto de 2007.

⁴¹ Ídem nota 40.

⁴² Gilles, Deleuze. “Posdata sobre las sociedades de control”, en Christian Ferrer (Comp.) *El lenguaje literario*, Tº 2, Montevideo: Ed. Nordan, 1991. Página 105.

⁴³ Basaglia, Franco. “La institucionalización psiquiátrica de la violencia”, en Suárez, Armando [coord.]. *Razón, Locura y Sociedad*. México: Siglo XXI, 1985. Página 16.

gobernante. *“El manicomio no responde a las necesidades del enfermo sino que responde a las necesidades de su institución”*⁴⁴. Hecho que da cuenta de que las sociedades se transforman por medio del conflicto, de la constante lucha por el poder, por tomar la escena discursiva y definir “la Verdad”.

Se debe analizar la relación entre características edilicias y morfologías urbanas, ya que los elementos arquitectónicos y su disposición provocan cercanías y lejanías entre los sujetos, y al mismo tiempo generan determinadas verdades y saberes. *“Los sujetos no sólo son constituidos por las biografías y las marcas en el cuerpo de la historia, sino por las geografías y los escenarios que implican al cuerpo en específicos movimientos y trayectorias, en sectores y regiones cotidianas, reforzadas por la rutinización (que a su vez, opera como generadora de una sensación de seguridad ontológica)”*⁴⁵.

La arquitectura *“es una de las formas como se perpetúa y se garantiza la continuidad de los modelos socio-políticos e ideológicos; cuando se producen rupturas en dichos modelos se presentan discontinuidades en el espacio en una continuidad espacial. (...) La arquitectura es, pues, ‘un operador para la transformación de los individuos por cuanto actúa sobre aquellos a quienes abriga, conduce hasta ellos los efectos de poder, ofreciéndole conocimiento’ (Foucault, 1993)”*⁴⁶.

Se trata de entender que la *“arquitectura no es un reflejo de los espacios representados en un plano. La arquitectura registra y comprende los sentidos de los lugares y de las experiencias del tiempo en un espacio”*⁴⁷; de preguntarse *“el por qué existe en realidad, más que cómo existe”*⁴⁸.

Comunicación y espacios: producción y materialización de sentidos

La concepción de **espacio** está estrechamente vinculada a la idea de arquitectura en líneas anteriores estipulada, la diferencia radica en que todo lo no dicho por la arquitectura se encuentra reposando sobre los espacios: *“esos aparentes silencios de la arquitectura, lo no construido”*⁴⁹. Analizar los espacios implica pensarlos de manera relacional: *“lo visible que*

⁴⁴ Basaglia, Franco. “La institucionalización psiquiátrica de la violencia”, en Suárez, Armando [coord.]. *Razón, Locura y Sociedad*. México: Siglo XXI, 1985. Página 18.

⁴⁵ Fernández, Belén, Capítulo 5. “La práctica de formación docente y la comunicación”, en: *Comunicación /Educación. Ámbitos, práctica y perspectivas*. Huergo, Jorge A. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1998. Página 139.

⁴⁶ Ídem nota 45. Página 120.

⁴⁷ Huergo, Jorge y Morawicki, Kevin. “Re-leer la escuela para poder re-escribirla”. Disponible en: <http://comeduc.blogspot.com/2009/04/re-leer-la-escuela-para-re-escribirla.html> Fecha de consulta: 6 de noviembre de 2009.

⁴⁸ Deyan, Sudjic. Capítulo 1 “Por qué construimos” en *La arquitectura del poder. Cómo los ricos y poderosos dan forma a nuestro mundo*. Barcelona: Editorial Ariel, 2007. Página 12.

⁴⁹ Arias y Eleasnar, citado en *Comunicación/Educación. Ámbitos, práctica y perspectivas*. Huergo, Jorge A., Capítulo 5. *La práctica de formación docente y la comunicación*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1998. Página 115.

*esconde lo invisible que lo determina*⁵⁰. Por lo que son el objeto de estudio principal de esta investigación, ya que son el *“escenario donde se despliega toda una danza corporal, movimientos, miradas, gestos, discursos, donde se conforman esos hábitos”*⁵¹. Hecho que permite vislumbrar la capacidad transformadora del espacio, ya que tiene *“en las culturas un sentido simbólico y un significado mítico”*⁵² que permite rastrear y ver los indicios de la historia, de las verdades legitimadas y deslegitimadas, de las luchas libradas en pos de una ideología. *“Podría escribirse toda una ‘historia de los espacios’ que sería al mismo tiempo una ‘historia de los poderes’”*⁵³.

Poder y saber están íntimamente ligados a la arquitectura, los espacios y la significación. *“El espacio predetermina una historia que a su vez lo remodela y se sedimenta en él”*⁵⁴. Por ello se debería pensar y analizar la cuestión de los espacios y su configuración como una problemática histórico-política, como práctica sociocultural, entendiendo a *“la cultura no sólo desde sus implicancias simbólicas sino como campo donde se libran distintas luchas por el significado de la experiencia, de la vida y del mundo. Unas luchas que no son sólo de sentido, sino también materialmente sociopolíticas”*⁵⁵.

Se trata de estudiar el espacio desde *“una topografía, representando los lugares y distribución en él”*⁵⁶, y desde una *“topología, es decir, el sentido que ellos tienen para los sujetos que en ellos circulan y establecen diversos tipos de encuentros”*⁵⁷.

En cuanto al **poder**, es entendido como la capacidad para actuar de acuerdo a la consecución de los propósitos e intereses propios, la capacidad de intervenir en el curso de los acontecimientos y afectar sus resultados. *“Poder algo es tener la posibilidad de realizarlo, es estar en condiciones de reunir los medios para lograr un fin. (...) Pero ‘poder’ no es solamente la capacidad de hacer algo por sí mismo. Es también la capacidad de hacerlo por medio de los otros, la posibilidad de disponer de la capacidad de acción de otros para lograr determinados fines. Lo que supone alguna forma de dominio sobre los otros y la emergencia de disimetrías y desequilibrios en las relaciones sociales”*⁵⁸. Como afirma John B. Thompson,

⁵⁰ Fernández, Belén, Capítulo 5. “La práctica de formación docente y la comunicación”, en: *Comunicación /Educación. Ámbitos, práctica y perspectivas*. Huergo, Jorge A. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1998. Página 115.

⁵¹ Ídem nota 50.

⁵² Ídem nota 50.

⁵³ Foucault, Michel. “El ojo del poder”, entrevista con Michel Foucault en Bentham, Jeremías. *El Panóptico*. Barcelona: Ediciones La Piqueta, 1980. Traducción de Julia Varela y Fernando Álvarez- Uría.

⁵⁴ Ídem nota 53.

⁵⁵ Archenti, Adriana. Programa de investigación. Secretaría de Investigaciones Científicas y Posgrado. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, 2008.

⁵⁶ Huergo, Jorge y Morawicki, Kevin. “Re-leer la escuela para poder re-escribirla”. Disponible en: <http://comeduc.blogspot.com/2009/04/re-leer-la-escuela-para-re-escribirla.html> Fecha de consulta: 6 de noviembre de 2009.

⁵⁷ Ídem nota 56.

⁵⁸ Giménez, Gilberto. *Poder, Estado y Discurso. Perspectivas sociológicas y semiológicas del discurso político jurídico*. Primera edición. México 20, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria, 1981. Página 13.

el poder se negocia permanente y por ello está en disputa permanente, es un fenómeno social, una acción de encuentro y desencuentro.

En su dimensión simbólica, el poder es la capacidad de influir, a través de la producción e intercambio de símbolos, en el transcurso de los hechos y las acciones de otros; es decir, que le confiere sentido a los demás poderes (económico, político y coercitivo). Durante la Edad Media este poder estuvo concentrado en la construcción y mantenimiento de iglesias, pero durante la modernidad la producción simbólica se fue alejando del catolicismo para enfocarse en la creación de instituciones disciplinarias como la escuela, la cárcel y el hospital. En la actualidad, se refleja en múltiples ámbitos de la comunicación social y las nuevas tecnologías, como lo son los medios de comunicación y las empresas que a dicho campo se dedican.

Detenerse a pensar, de forma dialógica, la relación entre espacios y poder permite comprender la potencialidad transformadora de la arquitectura y los espacios.

Plano 8: plan de trabajo.

La investigación propuesta se desarrolló en cuatro etapas: la primera, consistió en la recolección y relevamiento de toda la información necesaria para la elaboración del Plan de Tesis, y la posterior confección del mismo. La segunda, se centró en la búsqueda de toda la información necesaria para los objetivos analíticos propuestos. La tercera fue el análisis de lo recabado durante la investigación, y la cuarta etapa, consistió en la elaboración de conclusiones que dieran cuenta de la problematización de la indagación previamente realizada.

La primera etapa tuvo como principal objetivo la elaboración y presentación del Plan de Tesis. Consistió en recabar todo el material teórico metodológico que brindara información y perspectivas para la investigación propuesta, y la redacción, revisión y entrega de dicho documento.

La segunda etapa fue la recabación de información propia para el análisis, que consistió en la búsqueda de material teórico relacionado con la perspectiva propuesta y entrevistas a los sujetos involucrados (arquitecta encargada, empleados y directivos), junto con un reconocimiento inicial de los espacios y mobiliario de la empresa a través de la técnica de observación no participante.

Una de las primeras actividades de dicha etapa, fue la de observar, sin intervenir, las construcciones que rodean a la empresa y las características arquitectónicas de Google Argentina. Se hizo un mapeo de la región y se visitó la empresa. Ello tuvo como finalidad realizar un reconocimiento inicial de los espacios a analizar.

Después se entrevistó a la encargada del diseño y decoración de las instalaciones de Google en la Argentina, la Arquitecta Priscila Bértiz. Este encuentro tuvo como principal objetivo conocer la cultura corporativa, y rastrear la concepción de comunicación, innovación y trabajo y su correspondencia, o no con las características arquitectónicas de la compañía.

Dentro de esta etapa, también se procedió a la observación participante de un día de trabajo en Google Argentina, que se utilizó como herramienta de recolección el diario etnográfico diseñado. Ello permitió no sólo explorar los espacios de la empresa (su distribución, ubicación y disposición) sino también comenzar a reconocer las prácticas y espacios de intercambio e interacción de directivos y empleados.

Luego de ello, se entrevistó de forma grupal a una porción significativa (porque había un representante de cada sector de la empresa) del personal. Ello tuvo como objetivo rastrear los significados que los empleados le daban a los espacios de la compañía y qué opinión tendían sobre los mismos. Después de esta actividad, se vio la necesidad de ahondar más en la discursividad y la cultura corporativa, a fin de ver hasta qué punto estaban internalizados los significados que expresaban los sujetos. Por ello se decidió pautar un nuevo encuentro y realizar cartografías mentales.

La tercera etapa, la de análisis y organización de la información recopilada, consistió en retomar toda la data relevada y hacer una lectura integral de la misma, con el objetivo de establecer vínculos entre las diferentes cuestiones indagadas. Hecho sirvió para darle un marco de referencia a las posteriores conclusiones del trabajo.

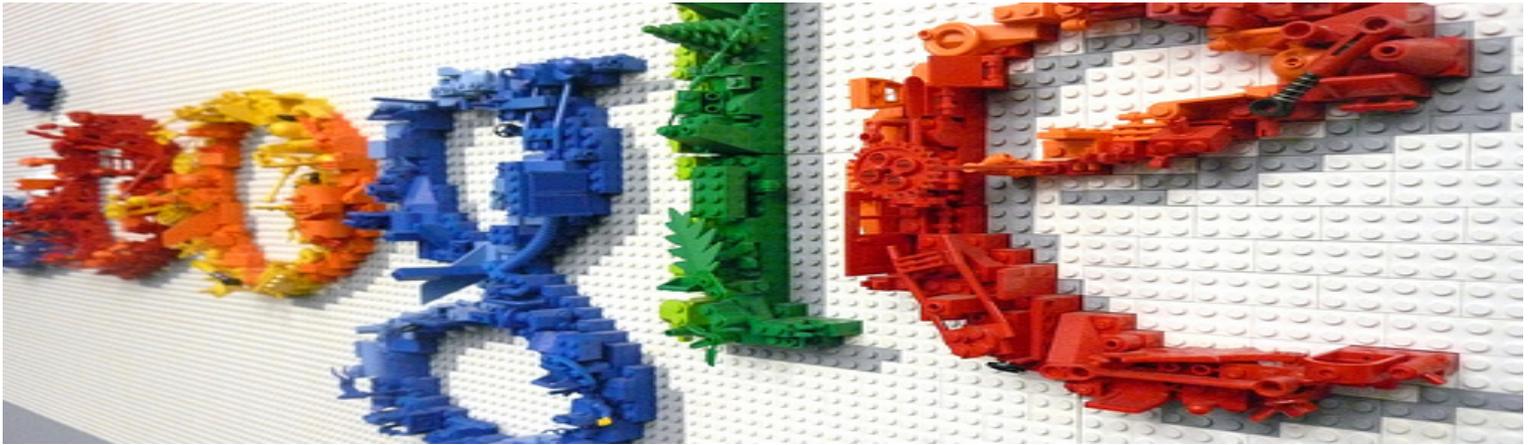
En la cuarta y última etapa, que consistió en la elaboración de conclusiones, se efectuó una relectura no sólo de lo escrito hasta el momento sino también del material recabado y posteriormente analizado, a fin de corregir y constatar todo. Luego de ello se procedió a elaborar las conclusiones con el fin de reflexionar sobre la investigación realizada, su aporte al campo de la comunicación, y por tanto a la labor del profesional, y de reflejar la integridad del trabajo analítico llevado adelante.

Cabe aclarar que a lo largo de las etapas estipuladas se hizo un registro cronológico de todas las actividades realizadas, a través de la confección de un diario de campo.

Este primer capítulo refleja cambios entre la metodología planteada en el Plan de Tesis y la llevada a cabo en el trabajo de campo, pero sigue dando cuenta del objetivo general que guió la investigación: *Analizar cómo la distribución de los espacios, sus características, diseño e implementación dan cuenta de relaciones de poder y comunicación en la empresa Google Argentina.*

Establecidos los andamios de la investigación, es hora de adentrarse en su construcción.

Capítulo II.



Cimientos del buscador de buscadores



Capítulo II. Cimientos del buscador de buscadores

Para poder analizar los espacios de un organismo, público o privado, es indispensable conocer la historia de quienes pensaron e implementaron esas características arquitectónicas, por lo cual es esencial saber qué es, cómo nació y se desarrolló esta compañía llamada Google Inc.

A lo largo de este capítulo, se ahondará en los cimientos de una empresa que revolucionó no sólo el mundo de Internet sino también, el concepto de trabajo y de espacio laboral.

¿Qué es Google? ¿A qué se dedica?

Se comenzará este capítulo hablando puramente de la información corporativa de la empresa para luego ahondar en su influencia en el mundo de Internet, en la vida social, pero sobre todo en el campo laboral.

“Después de la Primera Guerra Mundial, General Motors y Ford crearon la gran empresa moderna, con sus controles financieros y estadísticos, la producción masiva, la estandarización, los talleres organizados conforme a principios científicos y la organización en divisiones autónomas.

En los años 60, el sector de la distribución generó la sociedad de consumo, con su sistema de ventas a crédito, sus tiendas de autoservicio, sus redes, sus campañas publicitarias en los grandes medios de comunicación, sus marcas y sus productos mundiales. En los años 80, Toyota se convirtió en el modelo de empresa industrial atenta a la calidad de sus productos. Hoy en día, Google es la empresa que reinventa los métodos administrativos, las maneras de trabajar, de gobernar las organizaciones y de dirigir a las personas. Lo hace en un contexto muy particular, el de la Internet, esa economía de la inteligencia dispersa que nació a comienzos de los años 90 en el Silicon Valley”⁵⁹.

Google comenzó siendo el nombre de un buscador en Internet, pero se convirtió en una marca de peso a nivel mundial, al punto de convertirse en el líder de la publicidad *online*

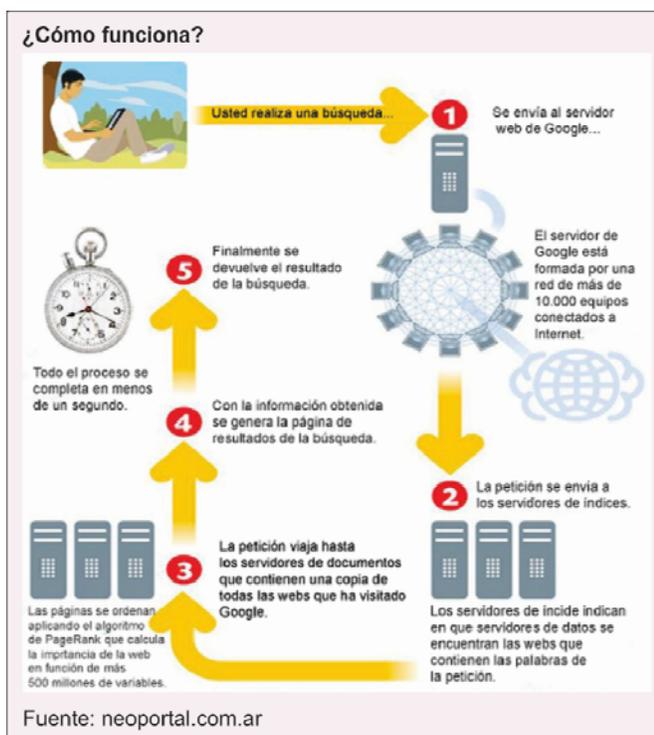
⁵⁹ Bernard Girard, Esperanza Meléndez. *El modelo Google: una revolución administrativa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2007. Página 7.

y el motor de búsqueda más utilizado del planeta (más de 500 millones de usuarios mensuales; es decir, que tres de cada cuatro internautas en el mundo lo usan para realizar sus búsquedas).

La empresa propietaria de la marca es Google Inc., constituida el 4 de septiembre de 1998 por Larry Page y Sergey Brin (dos estudiantes de doctorado en Ciencias de la Computación de la Universidad de Stanford, Estados Unidos). En la actualidad cuenta con más de 24 mil empleados en todo el mundo y con un equipo directivo compuesto por algunos de los profesionales más experimentados del sector de las nuevas tecnologías, los medios de comunicación y la administración de empresas.

¿Cómo funciona?

El buscador está basado en un algoritmo denominado PageRank encargado de atribuirle a los sitios web un rango (valor numérico) que representa la importancia que una página web tiene en Internet. Pero ¿qué relación tiene esto con el hecho de que en la actualidad, Google sea el líder mundial en publicidad online? *“Los motores de búsqueda que financian con publicidad los resultados puestos a disposición de los internautas aplican el concepto que los economistas llaman mercado bilateral o equilibrado. (...) los medios – el motor de búsqueda, el diario (...) ofrecen sus servicios a dos tipos de actores: lector y anunciantes, cliente y comerciante. Cuanto más ‘colocan’ sus productos entre los primeros, más oportunidades tienen de vender sus servicios a los segundos”*⁶⁰.



Se trata de relacionar los términos de búsqueda más utilizados por los usuarios con las palabras y conceptos de sus anuncios, es lo que Google denomina “enlaces patrocinados”, publicidades relacionadas con el tema y la ubicación de la búsqueda realizada por el usuario.

⁶⁰ Bernard Girard, Esperanza Meléndez. *El modelo Google: una revolución administrativa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2007. Página 44.

La empresa resinificó el viejo mecanismo de vender publicidad y lo hizo de manera que sea gratuito para el usuario y fácil y efectivo para las empresas, gracias a la selección y segmentación de los públicos, a través de las “palabras clave” (las más buscadas por los internautas), y de la posibilidad de gestionar y administrar las propias campañas online (AdWords, AdSense y Analytics⁶¹). Google comercializa a través de las palabras. *“La lengua de Google/de la Web es por esencia una lengua de palabras clave: son las palabras clave las que, por un lado, definen la información, por la otra se compran y se venden. La información es así ‘un mercado sofisticado abierto las 24 horas donde millares de palabras que millares de personas buscan todos los días son vendidas y compradas como bienes y servicios’⁶².*

Recientemente, se comenzaron a utilizar los Tags (etiquetas), que son palabras clave asignadas a un dato (imagen, documento electrónico), lo que permite buscarlo, navegarlo y recuperarlo. La diferencia entre las etiquetas y las palabras clave tradicionales es que las primeras son elegidas por el usuario creador del sitio web.

Pero Google, además de atender los requerimientos de clientes corporativos (publicistas, administradores de sitios, editores de contenido), busca también mantener la atención de los usuarios ofreciéndoles distintas herramientas para ordenar las búsquedas que realizan (buscador web, de imágenes, de blogs, de noticias, de videos, de libros⁶³, de catálogo, de lugares-Google Earth⁶⁴ y Google Local Service⁶⁵, ProductSearch⁶⁶, Google Desktop Search⁶⁷) y la información que encuentran y almacenan (Gmail, Google Docs & Spreadsheets⁶⁸, Google Apps⁶⁹, Google Calendar⁷⁰, Google Talk⁷¹, Traductor, Picasa, entre otros).

Además, brinda aplicaciones para telefonía móvil, un navegador web (Chrome), dos redes sociales: una de éxito en Brasil y la India (Orkut) y otra recientemente lanzada (Google +); entre muchos otros productos y servicios que buscan mantener equilibrado el doble juego entre anunciantes y usuarios.

⁶¹ Servicio de estadísticas de permite recopilar, ver y analizar datos sobre el tráfico de sitios web.

⁶² Cassin, Bárbara. *Googléame. La segunda misión de los Estados Unidos*. Capítulo IV. “Don’t be evil”. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económico, Biblioteca Nacional, 1ª edición 2008. Página 92.

⁶³ Buscador y biblioteca online personal, dentro de las utilidades de Gmail, que brinda la posibilidad de descargar libros en formato PDF.

⁶⁴ Mapamundi en 3D con imágenes en alta resolución.

⁶⁵ Unión de Google Maps y Google Local que mejora las opciones de búsqueda al circunscribirse los resultados a una zona específica.

⁶⁶ Comparador de precios.

⁶⁷ Motor de búsqueda para material almacenado en discos locales.

⁶⁸ Herramienta en línea que permite crear y compartir documentos y hojas de cálculo.

⁶⁹ Permite utilizar distintos productos de Google (Gmail, Chat, Calendario, Talk y Page Creator-creador de sitios web) en una misma plataforma web.

⁷⁰ Agenda y calendario electrónico que se puede combinar con los contactos de Gmail para invitarlos y compartir eventos.

⁷¹ Servicio de mensajería instantánea.

Los inicios

Los fundadores de Google se conocieron, en 1995, durante un acto que la Universidad de Stanford (Estados Unidos) brindaba para los estudiantes que pretendían terminar su postgrado (Doctorado en Informática) en ella. Sergey Brin, de 23 años en ese momento, ya estudiaba en Stanford y formaba parte del grupo de alumnos encargado de mostrarles las instalaciones de la Universidad a los nuevos aspirantes. Larry Page -de 24 años-, estudiante de la Universidad de Michigan, era uno de los candidatos.

En septiembre de ese mismo año, Page comenzó a asistir a Stanford y a investigar la estructura de la World Wide Web (WWW)⁷², constituida por nodos (servidores y páginas web) y enlaces entre ellos. Le interesaba saber qué páginas web se enlazaban con otras, ya que eso ayudaría al análisis de la WWW y a poder establecer cuál era la importancia⁷³ de un documento web.

En 1996, Page comenzó a desarrollar un buscador denominado BackRub⁷⁴ con el objetivo de determinar el número de enlaces entre páginas web (backlinks). Para ello creó un robot que rastreaba los distintos sitios web y almacenaba los links en una base de datos. Como punto de partida tomó la página web de la Universidad de Stanford, y a partir de ella, se pasaría de sitio en sitio por medio de los enlaces a través de toda la World Wide Web.

BackRub había conseguido determinar la cantidad de enlaces entre las páginas, pero Page no conseguía crear un método para clasificar la importancia de cada uno de esos sitios. Además, cada uno de esos links también tenía su propio valor, determinado a partir del número de enlaces hacia la página que enlazaba, lo que significaba un elevado número de cálculos recursivos. Por ello, Sergey Brin, experto en tratamiento de datos y Licenciado en Informática y Ciencias Matemáticas, se unió al proyecto y empieza a crear un algoritmo para la búsqueda de datos. Esta tecnología, denominada más tarde por ellos mismos como PageRank, será clave para la infraestructura de Google.

⁷² World (mundo) Wide (ancho) Web (telaraña), significa "Telaraña alrededor del mundo" o "Red alrededor del mundo". En informática, se refiere a un sistema de hipervínculos a los que se accede a través de Internet (también llamada "la Red de redes"), que permiten a los usuarios - mediante el uso de un navegador- ir de un sitio web a otro siguiendo las direcciones que indican los hipervínculos (o hipertextos).

⁷³ "Page reconoce que asoció 'importancia' con 'número de veces que citan/enlazan' un documento debido a que en el entorno universitario de los 'papers' y documentos de investigación nada hay tan importante como que citen tus trabajos". Noticias de Google en español <http://google.dirson.com/o.a/el-nacimiento-de-google> Fecha de consulta: 29 de abril de 2010.

⁷⁴ Nombre elegido porque la mayor habilidad de este motor de búsqueda es analizar los 'back links' (enlaces que apuntan a una determinada página).

Presentaron públicamente la primera versión de Google, bajo el dominio *google.stanford.edu* (luego fue sustituido por *google.com*). El buscador se convirtió en un éxito entre alumnos y profesores de Stanford.

Page y Brin dieron cuenta de que BackRub servía no sólo para determinar la importancia de una página web sino también para realizar búsquedas en la WWW. Por ello empezaron a realizar las primeras pruebas, que consistieron en buscar palabras solamente dentro de los títulos de los sitios web. Con el tiempo lograron que el buscador indexase mayor número de páginas, y que además buscara información no sólo en el título sino también dentro del texto de éstas. Además, descubrieron que su herramienta era totalmente escalable⁷⁵, ya que PageRank analizaba los links entre páginas web, por lo cual cuanto mayor fuera la WWW, mejores serían los resultados del buscador. Esto motivó a Page y a Brin para bautizar definitivamente a su buscador con el nombre de Google⁷⁶.

En 1997, BackRub se convirtió en Google y contaba con 24 millones de páginas indexadas⁷⁷. Sus fundadores registraron el dominio *google.com* y dieron a conocer su tecnología a la Office of Technology Licensing (OTL) de la Universidad de Stanford, que se encargó de contactar inversionistas. Pero las ofertas recibidas no convencieron a Sergey y Larry, quienes decidieron, en 1998, crear y montar su propia empresa en la habitación de Page. Tiempo después, conocieron a Andy Bechtolsheim (cofundador de Sun Microsystems y vicepresidente de Cisco Systems), que firmó un cheque a nombre de Google Inc. por 100 mil dólares. Pero la compañía como tal no existía aún y para poder cobrar el dinero tuvieron que buscar un lugar y fundar una nueva empresa: 'Google Inc.'.

⁷⁵ En informática, es la propiedad deseable en un sistema, ya que indica su habilidad para hacerse más grande sin perder calidad en sus servicios.

⁷⁶ 'Googol': en inglés es el nombre que se le da a la cifra '10 elevado a 100' (un 1 seguido de 100 ceros).

⁷⁷ Indexar es la acción de registrar ordenadamente información para elaborar su índice. En informática, se realiza con el objetivo de obtener resultados de forma más rápida y relevante en el mismo momento en que se realizar una búsqueda.

Cronología de los hechos técnicos, económicos y políticos fundacionales (1998-2011)

1998

▶ Del proyecto de investigación a la empresa

- Se funda Google Inc., gracias al aporte económico de amigos, familiares y conocidos de Page y Brin, y abre sus puertas en un garaje alquilado en Menlo Park (California). Instalan varias líneas telefónicas, un cable modem, una línea DSL, y contratan a su primer empleado: Craig Silverstein.

▶ La compañía dispone de un buscador de enlaces web con 60 millones de páginas indexadas y responde a 10 mil solicitudes por día.

▶ Google es incluido dentro del "Top 100 Web Sites" de la revista *PC Magazine*.

1999

▶ Inversiones y contratos comerciales:

- La empresa recibe su primera inversión importante: 25 millones de dólares provenientes de dos firmas⁷⁸ rivales de Silicon Valley (California, Estados Unidos).

- Google firma su primer contrato comercial con RedHat⁷⁹, que comienza a proveer el Sistema Operativo Linux de los servidores de Google.

▶ La compañía asciende a ocho personas, responde a 500 mil consultas diarias, se traslada a nuevas oficinas en University Avenue de Palo Alto (California).

▶ Se incluye a Google en el "Top Ten Best Cybertech" de la revista *Time*.

2000

▶ Derribando barreras idiomáticas I:

- Se lanzan las primeras versiones del buscador en diez idiomas: alemán, danés, español, finés, francés, italiano, neerlandés, noruego, portugués y sueco.

⁷⁸ Sequoia Capital y Kleiner Perkins Caufield & Byers.

⁷⁹ Red Hat es la empresa responsable de la creación y mantenimiento de una distribución del sistema operativo GNU/Linux que lleva el mismo nombre: Red Hat Enterprise Linux, y de Fedora.

▶ **Alianzas:**

- Google y Yahoo firman una alianza por la cual la segunda comenzaría a incluir los resultados del buscador web de la primera. Este hecho benefició a Google, ya que en ese momento Yahoo era la empresa líder en el mundo de las búsquedas online y, al incluir la leyenda "powered by Google" (la tecnología de Google) en los resultados de búsquedas, la marca comienza a ser conocida y la gente a utilizar *google.com*
- Se anuncian nuevas alianzas: con el portal chino NetEase y con Biglobe en Japón, quienes comienzan a incorporar el buscador en sus sitios web.

▶ **Nuevo sistema de publicidad en Internet:**

- Se lanza el programa publicitario AdWords, con él los cofundadores de Google empiezan a probar el funcionamiento de un sistema de publicidad online que consiste en mostrar anuncios relacionados con las palabras buscadas por los usuarios. En la actualidad, es el pilar financiero de la empresa.

▶ **Derribando barreras idiomáticas II:**

- El buscador presenta sus versiones en chino, coreano y japonés.
- ▶ Google se propone tener presencia en la barra de herramienta de los usuarios y en sus aplicaciones de acceso a internet, por ello crea Google Toolbar (complemento del navegador que permite realizar búsquedas sin necesidad de acceder a la página principal de la empresa).
- ▶ Se llegan a indexar más de mil millones de páginas web y se convierte en el principal buscador del mundo.

2001

▶ **Usuarios móviles:**

- Se lanzó Google Search que permitió que usuarios de Internet inalámbrica de todo el mundo accedieran desde sus dispositivos a 1.600 millones de documentos en Google.

▶ Google anuncia rentabilidad y contrata al doctor Eric Schmidt, eminencia dentro del mundo de la informática, como CEO⁸⁰.

▶ **Acuerdos a nivel mundial:**

- La empresa firma acuerdos con la compañía coreana Lycos y con el proveedor brasileño de contenido y acceso a Internet UOL, Universo On line, lo cual permite que Google se convierta en el principal buscador en América Latina.

▶ Se abren oficinas en Hamburgo y Tokio.

▶ Se lanza el buscador de imágenes (Google Image Search) con 250 millones de imágenes disponibles.

▶ **Compras en línea:**

- Se lanza la versión beta (de prueba) del buscador de catálogos (Google Catalog Search), aplicación que posibilitó la búsqueda de productos en más de 1.100 catálogos, que antes sólo estaban disponibles en papel.

▶ El índice de búsqueda alcanza 3 mil millones de documentos.

▶ **Derribando barreras idiomáticas III:**

- Google está disponible en 26 idiomas.

2002

▶ **Google y las noticias:**

- Se lanza Google Noticias (Google News) en su versión de prueba (beta) con acceso a 4.500 fuentes de noticias del mundo.

2003

▶ La compañía compra la empresa Pyra Labs y la convierte en Blogger, servicio gratuito que permite la publicación de bitácoras o diarios en línea (blogs).

⁸⁰ Del inglés *chief executive officer*, es la persona, de máxima autoridad, encargada de la gestión y dirección administrativa de una organización, institución o empresa.

▶ Nace el sistema publicitario Google AdSense que inserta anuncios de AdWords en sitios web de terceros. De esta manera se complementan las dos líneas empresariales para generar ingresos: los servicios de búsqueda y la publicidad.

2004

▶ Piedra fundacional de la cultura corporativa:

- Las nuevas contrataciones, claves para continuar con el crecimiento de la empresa, dan cuenta de la necesidad de tener un espacio de trabajo más grande. Por ello, Google se muda a la que en la actualidad es su sede central: Googleplex, ubicada en Mountain View, (Santa Clara, California). Es a partir de allí, que la cultura organizacional de Google comienza a tomar forma en un ambiente de trabajo flexible que dista mucho de las oficinas convencionales: escritorios sencillos y modestos, lámparas de lava y mascotas por todo el lugar. Se contrata el primer chef de la compañía y se comienzan a realizar partidos de hockey y reuniones denominadas TGIF - Thank God It's Friday (gracias a Dios es viernes). La compañía contaba con 60 empleados.

▶ Redes sociales I:

- Se crea y pone en funcionamiento Orkut.

▶ Ordenamiento de la información personal I:

- Google lanza el correo gratuito Gmail. Su capacidad de almacenamiento (1 Gb), junto con la incorporación de un buscador de contenidos de mails y de AdSense en el sistema, posibilita que el producto se posicione rápidamente en el mercado de internet. La aparición de Gmail inicia la creación de herramientas de Google para ordenar la información personal de los usuarios.

- Se crea Google Groups, que permite crear y administrar contactos, correos y listas de grupos de discusión.

- Se realizan alianzas entre el programa Google Print y las bibliotecas de Harvard, Stanford, la Universidad de Michigan, Oxford y la New York Public Library, para digitalizar libros de sus colecciones. Esta herramienta, posteriormente, será bautizada como Google Book Search (después conocida como Google Libros) y permitirá buscar y visualizar millones de libros de bibliotecas y editoriales de todo el mundo.

▶ Google cotiza en Bolsa, por primera vez, a 85 dólares por acción.

▶ **Ordenamiento de la información geográfica I:**

- Se presenta Google Maps, herramienta que permite ver imágenes de mapas desplazables, fotos satelitales del planeta y la ruta entre diferentes ubicaciones.

▶ El índice de sitios de Google suma 6 mil millones de páginas web.

2005

▶ **Responsabilidad Social Empresarial**

- Nace la Fundación *google.org* y presenta proyectos como el auto eléctrico, la iniciativa "Energía renovable más barata que el carbón". Son los primeros pasos de la empresa en Responsabilidad Social Empresarial y van de la mano con la filosofía de sus fundadores: la tecnología como solución para los diversos retos del planeta.

▶ **Ordenamiento de la información geográfica II:**

- Se lanza Google Earth, sistema informático que permite explorar el planeta en 3D a través de la combinación de imágenes satelitales, mapas y el motor de búsqueda de Google que brinda imágenes a escala de un lugar específico del mundo.

- Nace Google Local Service, a partir de la unión de Google Maps y Google Local, que mejora las opciones de búsqueda al circunscribirse los resultados a una zona específica.

▶ La empresa pasa de tener 4.183 empleados a 4.989.

▶ Se lanza Google Analytics, servicio de estadísticas de te permite recopilar, ver y analizar datos sobre el tráfico⁸¹ de sitios web.

2006

▶ **Conflicto con China I:**

- Polémica porque la compañía restringe los servicios y contenidos ofrecidos para los usuarios chinos, con el objetivo de evitar la confrontación con el gobierno de ese país. Hecho que provoca manifestaciones frente a la sede de Google China.

▶ **Videos online**

⁸¹ Cantidad de datos enviados y recibidos por los visitantes de un sitio web.

- Google adquiere YouTube en su intento de controlar el mundo de los vídeos en la WWW.
- Se anuncia el programa piloto, con el Archivo Nacional en Washington, para digitalizar y hacer accesibles videos históricos.

▶ **Ordenamiento de la información personal II:**

- Nace Google Calendar, agenda y calendario electrónico que se puede combinar con los contactos de Gmail para invitarlos y compartir eventos.
- Se lanza Google Apps, que permite utilizar distintos productos (Gmail, Chat, Calendario, Talk y Page Creator-creador de sitios web) de la empresa en una misma plataforma web.
- Se presenta Google Docs & Spreadsheets, herramienta en línea que permite crear y compartir documentos y hojas de cálculo.
- Google Libros ofrece el servicio de biblioteca online personal, dentro de las utilidades de Gmail, y comienza a brindar la posibilidad de descargar libros en formato PDF.

- ▶ La empresa llega a fin de año con 10 mil empleados.

2007

▶ **Sistemas operativos propios I:**

- Se presenta oficialmente Android, el sistema operativo para telefonía móvil desarrollado por Google.
- ▶ Google cotiza en Bolsa a más de 600 dólares por acción, multiplicando por siete el valor de su entrada en 2004.
- ▶ Google es elegida como la mejor empresa de Estados Unidos para trabajar por la revista Fortune, en su ranking anual "100 Best Companies to Work For".

2008

- ▶ Se lanza Google Chrome, un nuevo navegador que busca brindar una plataforma libre de desarrollo web para crear aplicaciones (reproductores multimedia, herramientas sociales, Sistemas Operativos). propias dentro de él.

▶ Por segundo año consecutivo, Google lidera el ranking anual “100 Best Companies to Work For”⁸², de la revista Fortune.

▶ Google cumple 10 años.

2009

▶ Sistemas operativos propios II:

- Se presenta Google Chrome OS, proyecto que busca desarrollar un sistema operativo vía web y que estará disponible a partir de 2011.

2010

▶ Conflicto con China II:

- Google expresa su deseo de eliminar la censura impuesta a los servicios brindados a China, segundo mercado de Internet más importante del mundo. El gobierno de dicho país rechaza la idea de la compañía y Google evalúa la posibilidad de retirarse de China.

En un intento por continuar con su presencia en el país asiático, la compañía adopta una solución radical: redireccionar el portal de Google China al de Google Hong Kong, para que los usuarios chinos pueden acceder a búsquedas irrestrictas y a casi todos los servicios de la empresa. Pero la inconformidad con las exigencias de las autoridades de dicho país continúan y Google Inc. decide cerrar su portal en China y dejar de brindar sus servicios a esa porción del mercado de Internet.

▶ Redes sociales II:

- Se presenta oficialmente Google Buzz, aplicación social -dentro de Gmail- que permite visualizar la información generada y compartida por los propios amigos (personas a las que el usuario sigue y gente seguida por él, clasificadas a partir de los contactos generados en la casilla personal de correo electrónico).

▶ El teléfono móvil de Google:

- Se presenta oficialmente Nexus One, el teléfono móvil de Google y se habilita el sitio web *google.com/phone* para su comercialización. El dispositivo sólo está disponible en Estados Unidos.

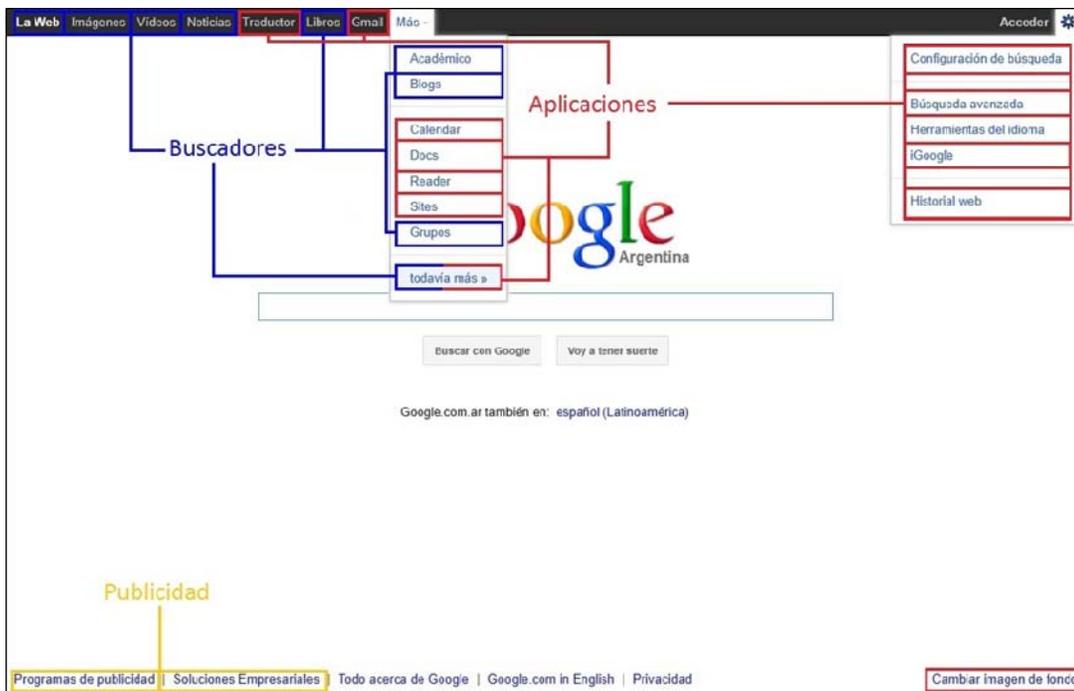
⁸² En base a una encuesta realizada a 100 mil empleados de 446 empresas de los Estados Unidos.

2011

► Redes sociales III:

- Se lanza Google + para competir con la red social Facebook.

Lo que fue un proyecto de investigación universitario se convirtió en una compañía que ofrece productos y servicios a nivel mundial.



“Cuando un usuario accede a la búsqueda de Google utilizando alguno de los más de 180 dominios, puede obtener información en un gran número de idiomas, comprobar el estado de las cotizaciones en Bolsa, consultar los últimos resultados deportivos, leer titulares de noticias y buscar la dirección de la oficina de correos o de una tienda de alimentación cercana. También se pueden encontrar imágenes, videos, mapas y patentes, entre otros muchos resultados. (...) los usuarios pueden obtener una combinación de todos estos elementos en una única página de resultados para su consulta; además, otros servicios como, por ejemplo, la búsqueda personalizada les permite encontrar aún más información adaptada en función de sus intereses”⁸³.

⁸³ Google.com. “Acerca de Google, visión general”. Disponible en: <http://www.google.com.ar/intl/es/corporate/> Fecha de consulta: 6 de mayo de 2010.

Cultura corporativa

Como se dijo en el comienzo de este capítulo, para poder analizar los espacios de una organización, es necesario saber qué es, cómo nació y se desarrolló; lo cual implica conocer su cultura organizacional, su identidad corporativa. *“La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”*⁸⁴.

La identidad de todo organismo, público o privado, está dada por diversos elementos que le dan forma y vida, que mantienen unidos a sus miembros como conjunto, como cuerpo institucional al hacerlos sentir parte. *“Los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias”*⁸⁵.

Rasgos identitarios

¿Por qué Google?

El nombre de la empresa tiene su origen en el término matemático "gúgol" ("googol" en inglés) que se usa para hacer referencia a un 1 seguido de 100 ceros⁸⁶, es decir un número infinitamente grande. Este juego de palabras expresa la misión de Google: *“organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil”*⁸⁷.

El mítico logotipo

Los colores de Google responden a las tonalidades de las piezas de plástico interconectables de la marca Lego. Esto se debe a que Larry Page y Sergey Brin, para probar su motor de búsqueda PageRank, construyeron en 1996 un sistema de almacenamiento ensamblando 10 unidades de disco duro de 4 GB con bloques Lego.

⁸⁴ Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Colección Dircom, mayo de 2009. Página 15.

⁸⁵ Ídem nota 84.

⁸⁶ Término utilizado por Milton Sirotta, sobrino del matemático estadounidense Edward Kasner. Este concepto se hizo popular a partir del libro "Matemáticas e imaginación" de Kasner y James Newman.

⁸⁷ Google.com. "Acerca de Google, visión general". Disponible en: <http://www.google.com.ar/intl/es/corporate/> Fecha de consulta: 6 de mayo de 2010.



El logotipo también ayuda a expresar uno de los valores de Google: la simpleza, ya que está realizado con una tipografía sencilla y colores primarios, lo cual no sólo ayuda a recordar la marca sino también a dar la sensación de simplicidad. *“los colores primarios sobre el gran fondo blanco, la leve sombra y la calidad tridimensional de las letras que casi las eleva a personajes (...) De acuerdo con Cindy MacCaffrey de Google, Sergey Brin diseñó el logo ‘para reflejar capricho y diversión, se hace próximo y amistoso pero transmite seriedad respecto a lo que hace’ (...) Refuerza la idea de que Google es más simple que el resto e incluso, quizás, un poco más inocente”⁸⁸.*

Hecho que además se visualiza en la página principal del buscador: *“Usar Google es un placer. Y en parte, esto es así porque nos ahorra el asalto visual, que muchas marcar se sienten obligadas a infligirnos. Sus páginas dan una sensación de calma, gracias a todo ese espacio en blanco. Es espacio en blanco es la clave del éxito de la apariencia y el sentir de Google. Cualquier diseñador gráfico (...) le dirá que ese espacio en blanco- en anuncios, documentos, o páginas web- quiere sugerir que las cosas son fáciles, y que todo está bajo control”⁸⁹.*

Por otro lado, es importante hablar sobre las modificaciones casi cotidianas que sufre dicho logotipo en la página principal del buscador, estos son los llamados Google Doodle, logotipos personalizados que aparecen para conmemorar fechas o eventos especiales. Al respecto la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, la arquitecta Priscila Bértiz, afirma: *“Lo que tiene este gesto, aparte de la flexibilidad, es marcar*

⁸⁸ Taylor Neil. *Búscame: el sorprendente éxito de Google*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2006. Página 55.

⁸⁹ Ídem nota 88. Página 63.

el cambio, marcar que pasan cosas distintas todos los días y que cuando pasa algo hay que celebrarlo y dejar un espacio para lo significativo en el hombre, qué cosas nos significan, qué cosas son importantes y poder celebrarlas y comunicarlas. (...) Es un guiño a la gente, de alguna manera, le estás hablando a esa comunidad local y le estas diciendo, por ejemplo, 'miren argentinos que sabemos que es 9 de Julio porque también estamos acá y somos parte de la comunidad', ya no es que le hablamos con la comunidad sino que somos parte de la comunidad"⁹⁰.



Primer logotipo. Fue diseñado por Sergey Brin en 1996. Contaba con un signo de exclamación al igual que el portal más visitado en aquellos años: Yahoo.



Logotipo actual. Se le encomendó en 1999 a la diseñadora gráfica Ruth Kedar, la cual creó ocho prototipos. El octavo fue el elegido por los fundadores de Google.



Google Doodles. En un principio fueron pocos, pero desde 2008 se hicieron habituales y sumaron misterio para que los usuarios investigaran sus significados.



Primer Google Doodles. Se puso en línea el 30 de agosto de 1998 con el objetivo de indicar la presencia de los fundadores de Google en el Burning Man Festival (Festival del Hombre Ardiente).

La marca de la empresa no sólo tiene que ver con su historia sino también con su filosofía y razón de ser, ya que mezclar tecnología con actividades lúdicas y festejos, para crear la sensación de que la compañía y sus servicios y productos son “simples, fáciles y divertidos”, es una impronta que Google pregona desde su comienzo hasta la actualidad.

⁹⁰ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 150.

Misión, Visión y Valores

Misión: *“Organizar la información mundial y hacerla accesible y útil de manera universal”*⁹¹. Esa es la Misión que Google pregona desde su nombre hasta sus oficinas y que nació antes que la compañía, ya que la forma de clasificar la importancia de determinados sitios webs para mejorar la búsqueda en Internet fue uno de los objetivos de la investigación doctoral de Larry Page.

Que la información encontrada por el motor sea accesible y útil para el usuario es el principal objetivo de la empresa, y por ello invierte recursos técnicos y humanos en mejorar constantemente la experiencia de búsqueda de los usuarios a través de resultados que resulten relevantes para lo que el internauta desea encontrar. La gratuidad y rapidez del servicio son los puntos fuertes del buscador que en la actualidad cuenta con un índice de más de 3 mil millones de páginas web y responde a más de 200 millones de consulta por día.

Visión: Ser el motor de búsqueda de referencia a nivel mundial y una empresa de vanguardia en tecnología informática. Si bien Google no expresa literalmente su Visión, este es el objetivo que demuestra a través de las acciones (instalación de oficinas alrededor del mundo, más de 180 dominios de Internet; interfaz de búsqueda en más de 130 idiomas, entre otras) que realiza y las contrataciones de recursos humanos que hace. *“En Google buscamos ideas y productos que superen los límites de la tecnología existente (...) Nuestra mayor ambición consiste en estar a la vanguardia de la tecnología en diversos aspectos, incluido el desarrollo de herramientas que permitan que los usuarios administren su información personal de una forma sencilla y accesible sin dejar de ofrecerles una experiencia valiosa”*⁹².

La idea de ser el principal motor de búsqueda del mundo, tiene directa relación con su Misión, ya que apuntar a la universalidad de la información para la empresa significa: *“facilitar el acceso a la información a todos los usuarios del mundo, en todos los idiomas. (...) Esperamos poder proporcionar nuestros otros productos y aplicaciones en tantos idiomas y en tantos formatos accesibles como sea posible”*⁹³.

Como se puede ver en la acotada historia de la compañía, Google centra sus actividades en mejorar, día a día, la búsqueda en Internet pero al mismo tiempo, ha ido desarrollando distintos productos y servicios hasta pasar de ser un buscador a una plataforma de múltiples aplicaciones que constantemente se renuevan, es decir que no sólo presta servicios sino que también genera tecnología.

⁹¹ Google.com. “Acerca de Google, Visión general”. Disponible en: <http://www.google.com.ar/intl/es/about/corporate/company/tenthings.html> Fecha de consulta: 6 de mayo de 2010.

⁹² Ídem nota 91.

⁹³ Ídem nota 91.

Todos los productos de la empresa apuntan a buscar, ordenar y clasificar la información pero no sólo desde un algoritmo matemático, como fue en los inicios del buscador, sino también desde múltiples aplicaciones tecnológicas que se le presentan, de forma sencilla, al usuario. *“Esperamos trasladar el poder de la búsqueda a áreas aún sin explorar y facilitar a los usuarios tanto el acceso a una mayor cantidad de información en continua expansión como el uso de la misma en su actividad cotidiana”⁹⁴.*

Valores: innovación, creatividad, iniciativa, colaboración, flexibilidad, excelencia, seguridad y simpleza.

✓ **Innovación:** Google se proclamó como una empresa poco convencional y por ello busca innovar todo el tiempo. Esto no sólo lo intenta hacer a través de sus productos y servicios sino también en cada una de las actividades que emprende y en la propia administración de la empresa. Buscar (información, nuevos mercados) sigue siendo uno de los pilares de la compañía, ya que no sólo adquiere tecnología y recursos humanos para mejorar sus criterios de búsqueda, sino también para seguir a la cabeza del mercado, innovar constantemente, tanto en Internet como en el mundo empresarial. *“Al igual que con su tecnología, Google ha decidido ignorar la sabiduría convencional a la hora de diseñar su empresa”⁹⁵.*

✓ **Creatividad:** este valor va de la mano y se alimenta del anterior, ya que para la compañía innovar significa brindar nuevas soluciones a los usuarios pero de manera creativa. Por ello, Google dedica meses y meses para elegir a su personal, ya que no sólo busca a las personas más destacadas en su rubro sino también a las más creativas y emprendedoras. *“Incluimos todo tipo de perfiles en nuestras contrataciones y buscamos un equilibrio entre la capacidad y la experiencia”⁹⁶.*

Esta búsqueda de innovación y creatividad permanente también lleva a la transgresión de la marca. *“Hay una custodia de marca porque como toda empresa tenemos nuestro manual de imagen, pero siempre está la posibilidad de la transgresión y eso es parte de la marca misma (...) Hay muy pocas marcas que dan tanta libertad en el uso del logo, que en general es algo muy rígido, que no se puede alterar y que se toma como casi como una ofensa modificar el logo. Y esto lo que quiere transmitir, de alguna manera, es el espíritu flexible, esto de buscar la quinta pata al gato, la otra alternativa, otra posibilidad, la búsqueda permanente de la otra posibilidad sin por eso perder la identidad porque*

⁹⁴ Google.com. “Acerca de Google, Visión general”. Disponible en: <http://www.google.com.ar/intl/es/about/corporate/company/tenthings.html> Fecha de consulta: 6 de mayo de 2010.

⁹⁵ Ídem nota 94.

⁹⁶ Google.com. “Acerca de Google, diez conclusiones”. Disponible en: <http://www.google.com.ar/intl/es/about/corporate/company/tenthings.html> Fecha de consulta: 6 de mayo de 2010.

*cualquiera de los logo te habla de Google. Todos hablan de Google, te queda claro que la marca no se desdibuja sino que agrega otra posibilidad, una reinención*⁹⁷.

Esto también busca cumplirlo, motivarlo y expresarlo a través de sus oficinas: *“No hay que llevar traje para ser formal. Nuestros fundadores crearon Google con la idea de que el trabajo debía ser un desafío y de que afrontarlo debía ser divertido. Creemos que una cultura empresarial adecuada promueve el talento y la creatividad (y por cultura entendemos algo más que lámparas de lava y pelotas de goma)*⁹⁸.

*“Aunque el entorno de trabajo sea informal, todas las ideas que surgen en la cola de la cafetería, en una reunión de equipo o en el gimnasio se comentan, se analizan y se ponen en práctica a una velocidad de vértigo (y es posible que se conviertan en la plataforma de lanzamiento de un nuevo proyecto que se implementará en todo el mundo)*⁹⁹.

*“Debido a que consideramos que todos los empleados contribuyen al éxito de Google por igual, nadie se lo piensa a la hora de plantear cualquier pregunta directamente a Larry o a Sergey en las reuniones de los viernes ni de hacer un buen remate a cualquier directivo en la cancha de voleybol*¹⁰⁰.

✓ **Iniciativa:** es una de las cualidades que Google pregona y espera de sus empleados, y por ello sus directivos afirman que “freedom” (libertad) es la palabra favorita de la empresa. *“Nuestro compromiso con la innovación se basa en que todo el mundo se sienta con la libertad de compartir opiniones e ideas. Cada empleado de Google desempeña varias funciones y todos ellos aportan su grano de arena*¹⁰¹. Para incentivar este valor y la creatividad, la compañía aplica la denominada “Regla del 20%” que consiste en darle a los googlers un 20 por ciento de su tiempo laboral libre para el desarrollo de proyectos propios. De esta práctica nació Gmail y Google Noticias.

✓ **Colaboración:** este valor tiene dos connotaciones distintas, una propia de la comunicación y organización interna de la compañía y otra vinculada a la Responsabilidad Social Empresarial.

Por un lado, Google busca y motiva en sus empleados para que desarrollen iniciativas propias pero al mismo tiempo, valora la capacidad de trabajo en equipo. *“Hacemos especial hincapié en los logros del equipo, y los éxitos individuales que contribuyen al éxito global son*

⁹⁷ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 154.

⁹⁸ Google.com. “Acerca de Google, diez conclusiones”. Disponible en: <http://www.google.com.ar/intl/es/about/corporate/company/tenthings.html> Fecha de consulta: 6 de mayo de 2010.

⁹⁹ Ídem nota 98.

¹⁰⁰ Ídem nota 98.

¹⁰¹ Ídem nota 98.

*un motivo de orgullo. Depositamos una gran dosis de confianza en nuestros empleados, que son personas enérgicas y apasionadas con trayectorias profesionales muy diferentes y con distintas concepciones del trabajo, de la diversión y de la vida*¹⁰².

Por otro, emprende y se suma a iniciativas mundiales por el cuidado del medio ambiente (autos eléctricos, comida orgánica producida en la misma empresa y consumida por quienes trabajan allí, Fundación Google.org, entre otros programas).

✓ **Flexibilidad:** para trabajar y para adaptarse a los cambios. Por ello la empresa les brinda el 20 por ciento del horario laboral para que los empleados desarrollen proyectos propios. *“Así surgió Google News, a partir de un ingeniero que buscaba en diversos sitios noticias sobre el 11/9; como era experto en inteligencia artificial, creó un programa que buscaba noticias en varios sitios, y la enviaba a varias personas. Cuando lo recibí, pensé que era mucho más que una pequeña herramienta de ese ingeniero, y así fue creciendo hasta convertirse en un producto*¹⁰³.

Por otro lado también se fomenta la movilidad interna para que cada googlers encuentre el área donde se sienta más cómodo.

✓ **Excelencia:** Google no sólo busca brindar un buen servicio sino el mejor que pueda existir, por ello la perfección de todo lo que hace es un objetivo constante. *“Ser muy bueno no basta (...) A través de la innovación y de la perseverancia, esperamos partir de lo que funciona bien y mejorarlo de formas inesperadas*¹⁰⁴. *“No buscamos que la gente se conforme con los buenos resultados de hoy, sino que ya esté pensando cómo puede hacerlo mejor mañana*¹⁰⁵.

✓ **Seguridad:** este valor está directamente vinculado con los usuarios y sus datos, es decir con la preservación de la información que el internauta ingresa en Internet a través de cualquier producto de Google. *“Sabemos que nuestra responsabilidad consiste en proteger los datos que nos confían los usuarios. Nos tomamos muy en serio las incidencias de seguridad y colaboramos con una gran comunidad de usuarios, de desarrolladores y de expertos en seguridad externos para que Internet sea un sitio más seguro*¹⁰⁶.

¹⁰² Google.com. “Acerca de Google, diez conclusiones”. Disponible en: <http://www.google.com.ar/intl/es/about/corporate/company/tenthings.html> Fecha de consulta: 6 de mayo de 2010.

¹⁰³ Mayer, Marissa. Vicepresidenta de Productos de Búsqueda y Experiencia del usuario de Google. “Las caras y voces de Google”. Disponible en: <http://www.managementynegocios.biz/modules/news/print.php?storyid=578&PHPSESSID=yxytkbcydo> Fecha de consulta: 10 de abril de 2011.

¹⁰⁴ Ídem nota 102.

¹⁰⁵ “Google en Perú – Parte II”. Disponible en: <http://blog.aptitus.pe/gestion-de-recursos-humanos/google-en-peru-parte-ii/> Fecha de consulta: 25 de junio de 2010.

¹⁰⁶ Google.com. “Acerca de Google, principios de privacidad”. Disponible en: <http://www.google.com.ar/intl/es/about/corporate/company/tenthings.html> Fecha de consulta: 6 de mayo de 2010.

“Como empresa que actúa de forma responsable, Google trabaja para garantizar que cualquier innovación se realice garantizando a los usuarios un nivel adecuado de seguridad y de privacidad. Nuestros Principios de privacidad nos ayudan en la toma de decisiones en todos los niveles empresariales, lo que nos permite proteger a los usuarios y ofrecerles lo que necesitan a la vez que desarrollamos nuestra continua labor de organización de la información mundial”¹⁰⁷.

✓ **Simpleza:** está relacionado con su Misión, ya que Google desea ser sencillo para ser fácil de entender y de utilizar, y por tanto lograr que todo el mundo use el servicio. Para la empresa, este valor se traduce en utilidad y transparencia, ya que ser claros y hacerse entender son sinónimo de transparencia. *“No permitimos que aparezcan anuncios emergentes de ningún tipo en nuestro sitio. Además de ser molestos, son contrarios a nuestra creencia de que las búsquedas en Google deben ser rápidas y sencillas”¹⁰⁸.*

Concepto de trabajo

Si bien se desarrollaron algunos lineamientos sobre este tema en la descripción de los valores de la empresa, es valioso dedicarle un apartado, ya que ha contribuido al renombre de la empresa y a la instalación de la marca; y tiene directa relación con el objeto de análisis esta tesis: la distribución y las características de los espacios de Google Argentina.

El diseño de las oficinas, el 20 por ciento de tiempo libre para proyectos propios, trabajar por objetivos y no por horas, son algunas de las prácticas con las que Google le habla a sus empleados, ¿por qué hace esto una empresa que gana millones a nivel mundial y que este año logró un record al recibir 75 mil¹⁰⁹ curriculum en una semana? La respuesta es evidente: *“Google es como una petrolera que vive del aire, que no necesita sacar petróleo de ningún lado. El petróleo lo fabrica un recurso renovable: su gente. Pero además, como el conocimiento de quienes pasan por Google queda plasmado en productos y servicios, es como si esa petrolera en vez de comercializar el petróleo que extrae, lo acumulara y multiplicara. Como si con ese petróleo (el conocimiento) fabricara más petróleo (conocimiento) alimentado por tecnología (por una inversión monstruosa en tecnología)”¹¹⁰.*

¹⁰⁷ Google.com. “Acerca de Google, principios de privacidad”. Disponible en: <http://www.google.com.ar/intl/es/about/corporate/company/tenthings.html> Fecha de consulta: 6 de mayo de 2010.

¹⁰⁸ Google.com. “Acerca de Google, diez conclusiones”. Disponible en: <http://www.google.com.ar/intl/es/about/corporate/company/tenthings.html> Fecha de consulta: 6 de mayo de 2010.

¹⁰⁹ Los Angeles Times, “Google receives more than 75,000 job applications over the last week”. Disponible en: <http://latimesblogs.latimes.com/technology/2011/02/google-receives-more-than-75000-job-applications-in-a-week.html> Fecha de consulta: 18 de marzo de 2011.

¹¹⁰ Fernández, Martín (presidente de la consultora especializada en Antropología Corporativa y Comunicación Interna, Whycomm S.A.). “Trabajar en Google, del paraíso al imperio”. Disponible en: <http://internalcomms.com.ar/trabajar-en-google-del-paraiso-al-imperio/> Fecha de consulta: 27 de junio de 2010.

Se trata de enfocarse en los empleados no sólo para generar una imagen de marca confiable y comprometida con la sociedad, sino principalmente para cazar y retener los mejores talentos del mundo. Esto busca hacerlo de una forma poco convencional, es decir no le ofrece a sus empleados o futuros empleados incentivos económicos sino que busca mantenerlos bien anímicamente ofreciéndoles un ambiente de trabajo positivo y confiable, y en esto basa su filosofía: un trabajador feliz produce más y mejor.

“Los sueldos se calculan y se evalúan de acuerdo a la persona, la experiencia, la posición, obviamente la compensación tiene un componente de acciones y de opciones y un montón de otros beneficios. Aquí la comida es gratis, por ejemplo, los chicos al mediodía comen gratis, pueden hacerse masajes, se les paga el gimnasio, se les paga la conexión a Internet en la casa, hay un montón de beneficios adicionales que entran dentro de la compensación”¹¹¹. Se trata de cubrir todas las preocupaciones por fuera de lo laboral que tienen los empleados, para lograr que sus energías se concentren en los objetivos que deben cumplir.

Búsqueda de recursos humanos

Google también innovó en la forma de contratar personal. El método de la empresa se basa en dos puntos:

Reclutamiento

La compañía busca a sus futuros empleados en vez de esperar que éstos se presenten a pedir trabajo. ¿Cómo hace esto? Rastrea posibles “talentos” en las Universidades, en grupos de software libre, en concursos de programación, en foros de discusión y en listas de correo. Realiza una labor de inteligencia previa y capta los recursos humanos antes de que lleguen al mercado de trabajo.

Pero que la empresa convoque a una persona, no significa que ya esté contratada, sino que comienza con un largo proceso de evaluación de actitudes y aptitudes del que los mismos empleados de Google participan. Cualquier candidato puede llegar a pasar por más de 12 entrevistas con diversos trabajadores de la empresa que tienen distintas responsabilidades dentro de la misma. Estos procesos participativos para elegir a los candidatos más idóneos responden también a la idea de que cada “googlers” es y contribuye con la compañía.

¹¹¹ Alberto Arébalos, Director de Comunicaciones y Asuntos Públicos para Google América Latina. Entrevista publicada en: <http://www.eblog.com.ar/4019/google-buenos-aires/#more-4019> Fecha de consulta: 22 de julio de 2010.

“Nuestro proceso de reclutamiento es legendario. Un candidato a ser ingeniero, se tiene que entrevistar con un promedio de 20 ingenieros antes de ser contratado...a un candidato no ingeniero, yo le pregunto cómo construiría un rastreador en la web. No me importan las respuestas correctas, quiero escuchar cómo piensa en la solución, porque nunca le diremos cómo hacer las cosas que le mandamos a hacer”¹¹².

“Cada postulante que desea entrar debe superar entre seis y doce entrevistas que distan de ser ‘tradicionales’: todas se concentran básicamente en la resolución de desafíos matemáticos o informáticos. Y se debe mostrar una clara capacidad para mutar de área con facilidad”¹¹³.

Perfiles

Se trata de profesionales de la ingeniería eléctrica, de la Administración de empresas, de la Economía, de Química y la política, en todos los casos su perfil es altamente calificado tanto en la formación académica como en la experiencia laboral con la que cuentan. Sólo hay lugar para los mejores, para aquellos cuya autodisciplina y aspiraciones están desarrolladas al más alto nivel. *“Somos muy rigurosos por eso en el momento de realizar un primer filtro básicamente buscamos profesionales de las mejores universidades y con excelentes calificaciones en toda su historia académica así como un excelente dominio del inglés.”¹¹⁴.*

¿Por qué Google busca incansablemente este perfil de empleado? *“Contratar a quienes más diplomas tienen es conseguir a los más motivados, a quienes darán preferencia a la calidad de sus productos por encima de sus intereses inmediatos. En una industria donde la rotación del personal es muy rápida y en la cual se puede hacer fortuna en pocos años, esto es una obligación”¹¹⁵.* La auto-exigencia y la superación permanente es lo que motiva a estas personas, es su propia capacidad la que permite mantener viva la cultura de la empresa porque traen consigo la búsqueda de perfección en todo lo que emprenden. *“Profundizamos en la capacidad del candidato para adaptarse al cambio, considerando que Google opera en una industria disruptiva; el talento antes que la experiencia para el rol, capacidad de liderazgo de gente y en proyectos y, sobretodo, ambición y foco por ser el mejor en todo lo que hace”¹¹⁶.*

¹¹² Merrill, Douglas, CIO y vicepresidente de ingeniería: “Las caras y voces de Google”. Disponible en: <http://www.managementynegocios.biz/modules/news/print.php?storyid=578&PHPSESSID=yxytkbcydo> Fecha de consulta: 10 de abril de 2011.

¹¹³ Alconada Mon, Hugo. "Google: la vida detrás del logo". Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/910862-google-la-vida-detras-del-logo> Fecha de consulta: 8 de marzo de 2011.

¹¹⁴ “Google en Perú – Parte II”. Disponible en: <http://blog.aptitus.pe/gestion-de-recursos-humanos/google-en-peru-parte-ii/> Fecha de consulta: 27 de agosto de 2010.

¹¹⁵ Taylor Neil. *Búscame: el sorprendente éxito de Google*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2006. Página 80.

¹¹⁶ Ídem nota 114.

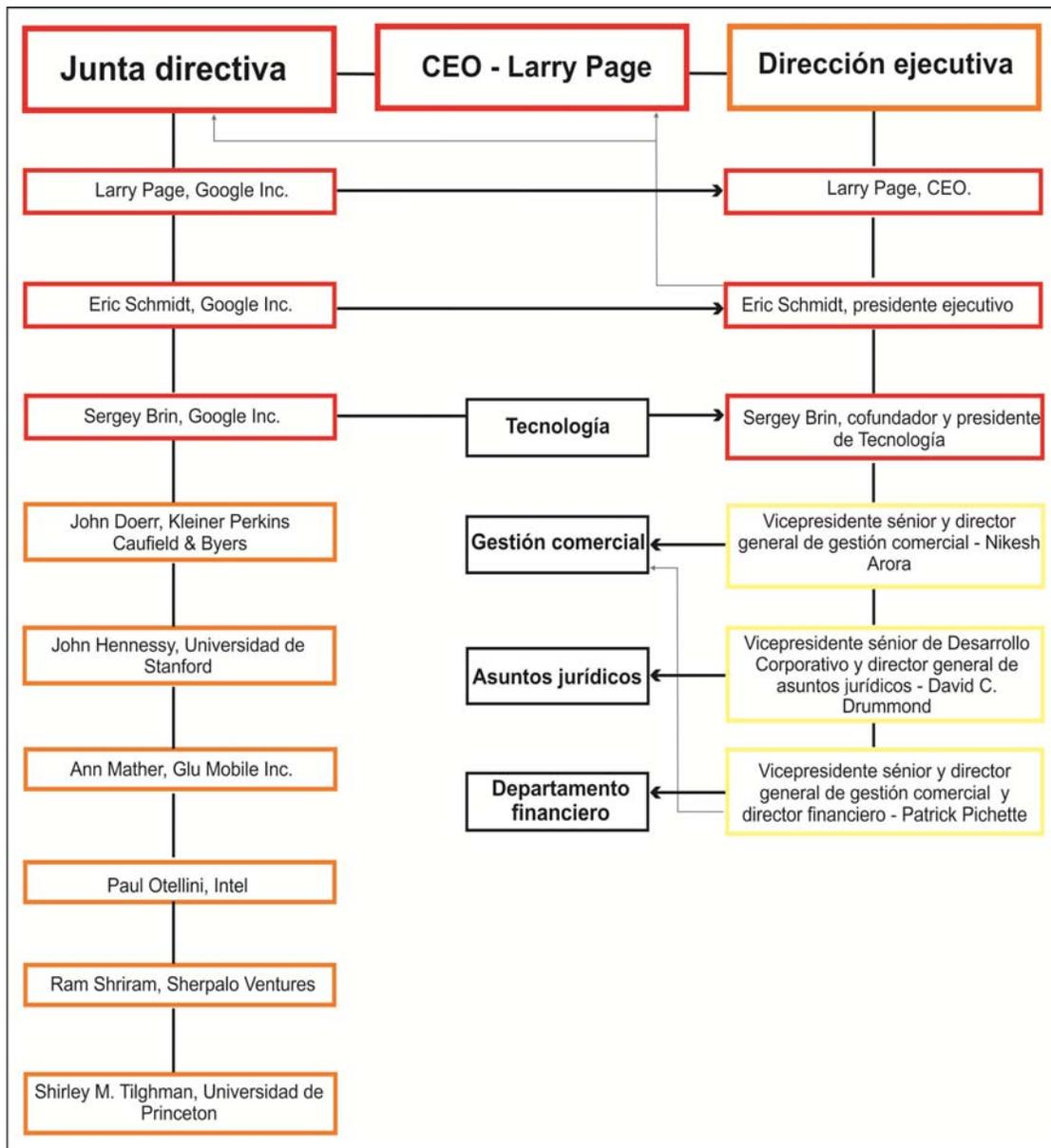
Pero no sólo se evalúa la formación académica y la experiencia en el rubro, sino también las actividades recreativas del candidato, sobre todo, las que exigen trabajo en equipo. *“Cuando no están trabajando, los empleados de Google persiguen intereses variados, desde atravesar el país en bicicleta hasta la cata de vinos y desde volar a jugar al frisbee”¹¹⁷.*

¹¹⁷ Google.com. “Acerca de Google, La cultura de Google”. Disponible en: http://www.google.com.ar/intl/es-419_ALL/about/corporate/company/culture.html Fecha de consulta: 27 de agosto de 2010.

Organización interna

Para poder hablar de la cultura organizacional de una empresa, también hace falta conocer y analizar cómo está organizada internamente. Es decir, qué cargos y funciones existen, qué perfiles los ocupan; ya que todo ello hace también a la identidad de la compañía. Da cuenta de cómo entiende y practica la comunicación Google.

Organigrama de Google Inc.¹¹⁸



¹¹⁸ La información corporativa utilizada para realizar este organigrama fue obtenida del apartado “Todo acerca de Google”, del sitio oficial: <http://www.google.com/intl/es/corporate/execs.html> Fecha de consulta: 23 de marzo de 2011.

Como se puede observar en el cuadro, Google asienta su cúpula en tres pilares: el CEO, la Junta directiva y la Dirección ejecutiva, que a su vez están formados por los directivos de algunos de sus departamentos. Básicamente la empresa está dirigida por tres personas en particular: Larry Page, Eric E. Schmidt y Sergey Brin, ya que ellos forman parte y participan de los tres estamentos de la compañía.

Cabe aclarar que todas las esferas de la empresa están conformadas por profesionales de la política, los negocios y la tecnología; pero poca información específica sobre la totalidad de la organización interna de Google existe.

Se trata de una estructura organizacional mixta, ya que por un lado se mantienen las jerarquías (estructura lineal) y, por otro, se da lugar a la especialización de las áreas (estructura funcional). Es un tipo de organización interna utilizada principalmente por empresas cuya dispersión geográfica hace imposible la centralización del poder y las decisiones.

Junta directiva

Tres de los nueve integrantes de la Junta son directivos de Google (Larry Page, Eric E. Schmidt y Sergey Brin), los demás no pertenecen directamente a la empresa sino que funcionan como directores asociados (L. John Doerr - Kleiner Perkins Caufield & Byers, John L. Hennessy - Universidad de Stanford, Ann Mather, Paul S. Otellini - Intel Corporation, K. Ram Shriram - Sheralo Ventures y Shirley M. Tilghman - Universidad de Princeton).

Breve perfil

L. John Doerr - Socio colectivo de Kleiner Perkins Caufield & Byers (una sociedad de capital riesgo); director de Amyris Inc. (compañía de biotecnología). Posee un máster en Administración de Empresas por la Harvard Business School y otra en Ingeniería Eléctrica e Informática por la Universidad Rice.

John L. Hennessy - Preside la Universidad de Stanford; miembro de la junta directiva de Cisco Systems Inc. (empresa especializada en equipos de redes). Tiene un máster y un doctorado en Informática por la Universidad Estatal de Nueva York y por la Universidad de Stony Brook y un título de grado en Ingeniería Eléctrica por la Universidad de Villanova.

Ann Mather - Dirige Glu Mobile Inc. (editorial de juegos para celulares); directora de Netflix Inc. (servicio de suscripción a Internet para ver películas y programas de televisión); de MoneyGram International (compañía internacional de servicios de pagos), y de MGM Holdings Inc. (empresa de producción y de distri-

bución cinematográfica y de televisión). Posee un título de máster por la Universidad de Cambridge.

Paul S. Otellini - Presidente ejecutivo de Intel Corporation (empresa de fabricación de semiconductores), miembro de la junta directiva de Intel. Obtuvo un máster por la Universidad de California-Berkeley y un título de grado en Economía por la Universidad de San Francisco.

K. Ram Shriram - Socio director de Sheralo Ventures (empresa de inversión de capital riesgo informal). Posee un título de grado por la Universidad de Madrás, en la India.

Shirley M. Tilghman - Preside la Universidad de Princeton. En 1998 asumió el cargo de directora y fundadora del instituto multidisciplinar Lewis Sigler Institute for Interactive Genomics de la Universidad de Princeton. Posee un doctorado en Bioquímica por la Universidad de Temple y un título de grado con matrícula de honor en Química por la Universidad de Queen.

La mayoría son directivos, o lo han sido, de otras grandes compañías. También es importante destacar que dos de los integrantes de la Junta son presidentes de Universidades de Estados Unidos (Stanford y Princeton). Ello da cuenta también de los orígenes y filosofía de Google, ya que la empresa nació de y en consonancia con la Universidad, y en la actualidad, sigue manteniendo esa línea, ya que – como se dijo en el apartado anterior – busca recursos humanos dentro de las mismas. A ello se suma la idea, que se verá con detenimiento en el IV capítulo de esta Tesis, de pensar los espacios y la interacción entre

empleados como un campus universitario donde todo se comparte y la alegría y la diversión son parte del esfuerzo. "Google no nació como una empresa sino como un proyecto universitario y sus fundadores Sergey Brin y Larry Page se han esforzado por mantener ese espíritu"¹¹⁹.

CEO, en la actualidad Larry Page, es el responsable de las operaciones cotidianas de la compañía y de dirigir el desarrollo de productos y la estrategia tecnológica de Google, es decir que supervisa la estrategia comercial y técnica de la empresa.

Dirección ejecutiva

La Dirección ejecutiva, a cargo de Eric E. Schmidt, tiene a su cargo los asuntos externos de Google (establecimiento de acuerdos, ampliación de relaciones comerciales, apoyo gubernamental y del liderazgo intelectual en tecnología, entre otros), es decir que se focaliza en las ofertas, las alianzas y los clientes, en pocas palabras: la comunicación externa de la compañía. Además, Schmidt es consejero del CEO y de la cúpula directiva en asuntos comerciales y políticos.

El resto de los directores ejecutivos son:

- Nikesh Arora, vicepresidente sénior y director general de gestión comercial. Supervisa los ingresos, las operaciones relativas a clientes, y las asociaciones y operaciones de marketing.
- David C. Drummond, vicepresidente sénior de Desarrollo Corporativo y director general de asuntos jurídicos. Dirige los equipos internacionales de la empresa responsables de los asuntos jurídicos, de las relaciones gubernamentales, del desarrollo corporativo (proyectos de inversión y marketing y análisis) y del desarrollo de nuevas actividades de negocio (alianzas estratégicas y oportunidades de cesión de licencias).
- Patrick Pichette, vicepresidente sénior y director financiero.

¹¹⁹ Alberto Arébalos, Director de Comunicaciones y Asuntos Públicos para Google América Latina. Entrevista publicada en: <http://www.iprofesional.com/index.php?p=nota&idx=66158> Fecha de consulta: 14 de julio de 2010.

Breve perfil

Eric E. Schmidt - Desde 2001 hasta 2011 fue CEO de Google Inc. Forma parte del Consejo de Asesores en Ciencia y Tecnología del Presidente Obama y del Consejo de Asesores del Primer Ministro del Reino Unido. También es presidente ejecutivo de la New America Foundation.

Nikesh Arora - Las principales áreas en las que trabajó antes de entrar a Google fueron: asesoramiento, TI, marketing y finanzas. Posee un máster por la Universidad Boston College y otro en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Northeastern. En 1989, obtuvo un título de grado en Ingeniería Eléctrica por el Instituto Tecnológico de Varanasi de la India.

David C. Drummond - Trabajó con variadas empresas tecnológicas, colaborando en fusiones,

adquisiciones, ofertas públicas iniciales, entre otras transacciones. Posee un doctorado en Derecho en la Stanford Law School y un título de grado en Historia por la Universidad de Santa Clara.

Patrick Pichette - Miembro de la junta directiva de Amyris Inc.(empresa de biotecnología) y de dos organizaciones sin fines de lucro (la división canadiense de Ingenieros Sin Fronteras y la Fundación Pierre Elliott Trudeau). Cuenta con 20 años de experiencia en gestión y operaciones financieras dentro del sector de las telecomunicaciones.

Posee título de grado en Administración de Empresas, por la Université du Québec à Montréal; y otro en Filosofía, Política y Economía por la Universidad de Oxford.

Si bien se trata de profesionales de casi las mismas ramas que los miembros de la Junta directiva y con un gran bagaje de experiencia, los integrantes de la Dirección ejecutiva posee una gran diferencia: han hecho carrera dentro de Google Inc. y tienen a su cargo algunos de los distintos departamentos que sostienen a la cúpula: gestión comercial, asuntos jurídicos y finanzas.

Reestructuración interna

Hasta el año pasado, este organigrama era más horizontal pero debido a que la empresa no logra retener por mucho tiempo a sus empleados más talentosos y que Facebook lidera el mercado de las redes sociales, en 2011 se anunció la reestructuración interna de Google para recuperar la capacidad emprendedora de la compañía haciéndola menos burocrática y más ágil e innovadora. Por ello, Larry Page (de 2001 a 2010 presidente de productos) asumió como CEO y dividió lo que antes era el departamento de producto en seis áreas:

- Búsqueda, a cargo del vicepresidente senior Alan Eustace (antes vicepresidente senior de ingeniería e investigación).

- Programación social, a cargo del vicepresidente senior Vic Gundotra (antes vicepresidente de ingeniería).
- YouTube y de vídeo, a cargo del vicepresidente senior Salar Kamangar (antes vicepresidente de aplicaciones web).
- Chrome, a cargo del vicepresidente senior Sundar Pichai (antes vicepresidente de Gestión de Productos).
- Móviles, a cargo del vicepresidente senior Andy Rubin. (antes vicepresidente de ingeniería).
- Anuncios, a cargo de la vicepresidenta senior Susan Wojcicki (antes vicepresidente de producto, Adwords y AdSense).

Se busca que estas áreas tengan más control sobre los productos, al centrarse sólo en ellos; y mayor autonomía para llevar adelante esa parte del negocio. Además, todas las bonificaciones de los empleados serán determinadas por el éxito de sus iniciativas en los medios de comunicación social.

Los equipos también se entrecruzan y trabajan juntos según el proyecto; es decir, que si bien hay una división general en departamentos, ésta no es rígida sino que según el proyecto que se lleve adelante, es el reagrupamiento que se hace. Hecho que ocurre también a nivel mundial, ya que siempre hay rotación de “googlers” que pasan por distintas oficinas de Google en el mundo. Ello da cuenta de una organización interna en forma de red, totalmente interconectada y en permanente cambio.

Este tipo de estructuración interna demuestra que la empresa trabaja paralelamente en diferentes proyectos, y lo hace a través de la conformación de grupos de trabajo pequeños que se agrupan y desagrupan según las necesidades de los proyectos llevados adelante, pero con objetivos específicos y concretos.

Recursos latinoamericanos

Equipo directivo para América Latina

- Directora General de Google Argentina e Hispanoamérica, Adriana Noreña.
- Director General de Google México, John Farrell.
- Director de Comunicaciones y Asuntos Públicos para Google América Latina, Alberto Arébalos.
- Director de Ingeniería del Centro de Investigación y Desarrollo en Belo Horizonte (Brasil), Berthier Ribeiro Neto.
- Líder de Nuevos Mercados, Google América Latina, Dan Gertsacov.
- Gerente General de Google en Colombia, Laura Camacho Mackenzie.
- Gerente General de Google en Perú, Gianfranco Polastri.
- Gerente General de Google en Chile, Eduardo Pooley.
- Gerente General de Google Brasil, Fábio Coelho.
- Gerente de comunicaciones y asuntos públicos para Google en Chile, Alejandra Bonati.
- Jefa de comunicaciones y asuntos públicos para Google en el norte de América Latina y comunidad hispana en EE. UU., Ana Paula Blanco.
- Especialista en comunicación y asuntos públicos para Google en Brasil, Anaik Melman.
- Gerente de comunicaciones y asuntos públicos de productos para Google en Brasil, Emmanuel Evita.
- Jefe de comunicaciones y asuntos públicos para Google en Brasil, Félix Ximenes.
- Gerente de comunicaciones y asuntos públicos de productos enterprise para Google en América Latina, Florencia Sabatini.
- Gerente de comunicaciones y asuntos públicos de productos de consumo para Google en América Latina, Ricardo Blanco.
- Gerente de comunicaciones y asuntos públicos para Google en México, Ricardo Zamora.
- Gerente de comunicaciones y asuntos públicos para Google en Colombia, Susana Pabón.
- Especialista en comunicación y asuntos públicos para Google en Brasil, Thays Bueno.
- Gerente de comunicaciones y asuntos públicos para Google en Argentina y Perú, Victoria Competella.

Breve perfil

Adriana Noreña - Antes de entrar en Google fue Directora de Marketing y Desarrollo de Negocios para Avaya y Gerente de Nuevos Negocios y Planeación en Elma Chips (PepsiCo). Además fundó una empresa de productos cosméticos. Posee una Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Icesi (Colombia), un Máster en Administración de Empresas del Babson College (EE.UU) y un Máster en Gerencia de Tecnología en el Massachusetts Institute of Technology (EE.UU).

John Farrell - Trabajó para Televisa, en México, como Director de Desarrollo de Negocios para esmas. Co-fundó Adetel (empresa que proveyó acceso a Internet al segment residencial y empresarial en México). Tiene un título MBA por la Universidad de Texas en Austin y por el ITESM, donde se graduó primero de su clase.

Alberto Arébalos - Fue Gerente Sénior de Comunicaciones Corporativas en Cisco para América Latina. Antes de ingresar a Cisco, fue corresponsal de la agencia de noticias Reuters en Buenos Aires, Bogotá y Caracas. Nombrado editor en jefe para la región en abril de 1994 en Miami, dejó Reuters en 1997 cuando era director editorial para Latinoamérica. Posee un B.A. en Telecomunicaciones y estudios en Sociología de la Universidad de Buenos Aires.

Berthier Ribeiro Neto - Posee un PhD en Ciencias de Computación (Computer Science) de la Universidad de UCLA en 1995. Después de esto se unió al departamento de Ciencias de Computación de la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG), en la ciudad de Belo Horizonte. En el 2000, fue co-fundador de Akwan Information Technologies (empresa enfocada en construir motores de búsqueda que fue adquirida por Google en el 2005).

Dan Gertsacov - Fue Vicepresidente de Desarrollo de Negocios en Univisión Networks; y antes había sido el Director Fundador de Forum Empresa (asociación comercial que promueve la responsabilidad social empresarial en América Latina y el Caribe). Posee un MBA por la Harvard

Business School. Fue un Fulbright Fellow en Chile y se graduó con honores en Economía en la University of Richmond.

Laura Camacho Mackenzie - Posee 21 años de experiencia en el área de comunicaciones, en empresas de comunicaciones y relaciones públicas como COMSA (Comunicaciones Estratégicas Sancho), Leo Burnett, y en la agencia de medios Starcom Mediavest Group. Antes de entrar a Google trabajó ocho años en Starcom, como Directora para la Región Andina de Starcom Mediavest Group, Directora para Colombia, y Directora de Planeación Estratégica y de Nuevos Negocios para Starcom.

Gianfranco Polastri - Fue Director de Mercadeo y Ventas en DirecTV. Previamente se desempeñó como líder en el área de ventas de servicios tecnológicos de IBM Perú y Representante de ventas Corporativas de Nextel. Es egresado de Comunicaciones de la Universidad de Lima y MBA de la Anderson School of Management de la UCLA en Estados Unidos.

Eduardo Pooley - Fue Gerente General de Diario Financiero. Su experiencia profesional incluye la gerencia regional de negocios para aplicaciones de Microsoft Cono Sur, la gerencia de marketing de Microsoft Chile, Decapack International Movers, Embotelladoras Coca Cola Williamson Balfour S.A. y la gerencia de productos de Apple Chile. Es Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Católica de Chile.

Fábio Coelho - Posee más de 20 años de experiencia en liderazgo en ventas, marketing y gestión empresarial. Fue durante 9 años Presidente de la ATT IntelliVentures (parte de las soluciones de publicidad de AT & T) y vicepresidente de marketing de BellSouth internacional. También fue Vicepresidente de Marketing de Citibank Brasil. Es Ingeniero Civil y tiene un MBA de la Universidad Federal de Río de Janeiro, y una licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de Harvard.

Google Argentina

La empresa radicó sus oficinas en el país en 2007, convirtiéndose en la tercera central de la Google en América Latina (México, Brasil y Argentina) y la número 69 en el mundo (posee 20 oficinas en Estados Unidos – incluida su sede central, 3 en Canadá, 6 en América Latina, 26 en Europa, 16 en Asia y 5 en África).

En su primer año en el país, la empresa funcionó en una torre de Catalinas del Norte de Capital Federal, hasta que en marzo de 2008 se inauguraron sus oficinas, de 3.000 m², en el 2º piso del Dock del Plata en Puerto Madero. Desde allí se brinda soporte a más de 20 mil clientes hispanoparlantes de América Latina –excepto Brasil, España e Italia.

El personal de Google en el país está conformado por un 70 por ciento de argentinos y un 30 por ciento de otras nacionalidades. *“Es muy multicultural y muy cosmopolita la oficina, tenemos gente de Francia, de México, de Uruguay, de Colombia, de Italia, de España, de Estados Unidos, de Perú. Todas esas nacionalidades que te dije son reales, están acá en la oficina y es gente que vive en Argentina”*¹²⁰.

El promedio de edad de los más de más de 100 empleados de la compañía en Argentina es de 25 años, y el único personal subcontratado es parte del área de facilities, el servicio de limpieza y el de catering.

Argentina no es la excepción en cuanto a método de selección de personal, ya que también se buscaron perfiles con altas calificaciones universitarias o con experiencia en el sector. *“Hay muchos chicos que este es su primer trabajo, egresados de Universidad, Cs. Económicas, Filosofía, Historia. Hay una mezcla muy interesante de gente, y otra gente con más experiencia que ha trabajado en medios de comunicación, en empresas de Internet, empresas online, algunos ingenieros”*¹²¹.

*“Acá hay mucha gente, muy brillante. Se busca gente que tenga muy buenas calificaciones universitarias, que tenga y demuestre capacidad de aprender y que tenga una cosa que nosotros llamamos ‘googlenes’ la capacidad de adaptarse y encajar en una cultura de este estilo”*¹²².

¹²⁰ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 153.

¹²¹ Alberto Arébalos, Director de Comunicaciones y Asuntos Públicos para Google América Latina. Entrevista publicada en: <http://www.eblog.com.ar/4019/google-buenos-aires/#more-4019>

¹²² Ídem nota 121.

¿Por qué Argentina?

Este interrogante está directamente vinculado con una de las pretensiones de Google: ser universal. La empresa entendió que para lograr penetrar en diversos mercados necesitaba no sólo conocer el entorno de los mismos sino también comprenderlo, por eso, apostó a descentralizar su equipo directivo y mudar la sede de la oficina central de América Latina, de Mountain View a Brasil, y contratar profesionales del lugar.

Se trata de disponer de departamentos especializados en cada región a cargo de los ejecutivos locales más calificados, ya que son los que conocen a la perfección esa porción del mercado. Y es aquí donde Google da cuenta de que los negocios están atravesados por cuestiones culturales que se deben tener en cuenta. Un directivo local debe poseer no sólo sólidos conocimientos técnicos sino también conocimiento sobre el comportamiento de los potenciales clientes y dominar a la perfección la lengua imperante en la zona en la que se encuentra. *“Nosotros no competimos por el precio de la mano de obra, nosotros no fabricamos autos. Nosotros lo que tratamos es de tener la mejor gente posible y la vamos a buscar donde esté y si tenemos que pagar vamos a pagar”*¹²³.

Según Alberto Arébalos, Director de Comunicaciones y Asuntos Públicos para Google América Latina, Argentina fue elegida como sede *“porque era el mejor lugar en América Latina por la cantidad y la calidad de la gente para trabajar. Esta oficina es una oficina que va a crecer y acá hemos podido siempre encontrar la gente que necesitábamos y llenar los puestos que teníamos previstos llenar, porque la empresa no puede crecer sino tiene la gente y entrar a Google es difícil, es un proceso largo, arduo de muchos filtros y tratamos de contratar lo mejor en cada mercado, y acá había la mayor concentración de buena gente, con gente que maneja diversos idiomas y Argentina era lugar que nos daba esa calidad de gente”*¹²⁴.

Y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en particular porque: *“Buenos Aires representa un lugar de gran talento, donde hay una concentración de talentos muy interesante. Además hay un tipo de usuario muy característico que nos interesaba tocar y es un lugar muy atractivo para que venga gente, tiene gran poder de convocatoria Buenos Aires como ciudad, la gente quiere venir acá. De modo que se juntaron muchos factores como los que estoy mencionando y se dio la oficina que ahora estás viendo”*¹²⁵.

¹²³ Alberto Arébalos, Director de Comunicaciones y Asuntos Públicos para Google América Latina. Entrevista publicada en: <http://www.eblog.com.ar/4019/google-buenos-aires/#more-4019>

¹²⁴ Idem nota 123.

¹²⁵ Gonzalo Alonso, Director General de Latinoamérica. Entrevista publicada en: <http://www.eblog.com.ar/4019/google-buenos-aires/#more-4019>

A 13 años de su nacimiento, Google Inc. continúa expandiendo sus negocios y oficinas alrededor del mundo, pero aspira a mantener una cultura organizacional y un espíritu de empresa pequeña. Eso es lo que revolucionó el mercado laboral de las grandes empresas de informática e internet, estableciendo un difícil reto para las mismas: ser originales, divertidas, simples y directas tanto con sus empleados como con sus clientes.

“Si Google puede tener la pretensión de convertirse en un modelo, en el mismo sentido en el cual lo han sido Ford o Toyota, se debe a que su gestión ha sido innovadora en varios campos simultáneamente: en recursos humanos, en producción, en la relación con el cliente y en el manejo de las operaciones industriales. Lo ha hecho a su manera, inventando, pero también adaptando elementos tomados de otras empresas, del mundo de las tecnologías y, lo que es más insólito, de la universidad. (...)

El muy rápido crecimiento de la empresa, la personalidad de sus fundadores, su visión, su cultura científica, sus ideas fijas, pero también la experiencia de los expertos de quienes supieron rodearse contribuyeron a la construcción de este modelo sin par”.

Bernard Girard, Esperanza Meléndez. *El modelo Google: una revolución administrativa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2007. Página 7.

Capítulo III.



**Arquitectura e historia: vinculación
entre poder y construcciones**



Capítulo III - Arquitectura e historia: vinculación entre poder y construcciones

En el presente capítulo, se realizará un recorrido acotado por el desarrollo de la arquitectura occidental centrandolo en los hechos económicos, políticos y sociales que originaron su creación y las influencias en la subjetividad de quienes los habitaron.

Por último, se ahondará en un terreno específico que tiene directa relación con el objeto de estudio de esta investigación: los espacios corporativos.

“Si el mundo fuera absolutamente regular y homogéneo no habría fuerzas y no habría formas. Todo sería amorfo (...) La forma es una parte del mundo que está bajo nuestro control y que decidimos modelar en tanto dejamos el resto del mundo tal cual es. El contexto es aquella parte que hace exigencias a esta forma. El ajuste es una relación de mutua aceptabilidad entre estos dos elementos”¹²⁶.

Origen y desarrollo de la arquitectura

La relación entre arquitectura y poder ha sido representativa desde los tiempos en que el hombre comenzó a trabajar la piedra y construyó los primeros monumentos. Toda cultura o civilización tiene su propia tradición arquitectónica que representa su forma de pensar, ordenar y crear espacios teniendo en cuenta las características del ambiente físico (clima, materiales de construcción) y del ambiente cultural (historia, religión, estructura social, tecnologías).

Ya sea para la creación de murallas, castillos, fortificaciones, acrópolis (arquitectura militar); de templos, mezquitas, catedrales, basílicas, pirámides, panteones, mausoleos, cementerios (arquitectura religiosa y funeraria); de teatros, circos, anfiteatros, estadios, museos, bibliotecas, hospitales, escuelas, industrias, construcciones conmemorativas (arquitectura civil); de puentes, acueductos, presas, calzadas, faros (obras públicas); la construcción de espacios siempre tiene directa relación con el entorno en el que nace, con la trama cultural que lo origina y le da consistencia, ya que no sólo se modifica el paisaje al

¹²⁶ Christopher, Alexander. Capítulo II: “Eficacia del ajuste” en *Ensayo sobre la síntesis de la forma*. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 1986. Páginas 21 y 24.

realizar una obra arquitectónica sino también la forma en que los sujetos se relacionan con y en ese espacio.

“Desde sus inicios, la arquitectura ha sido el agente transformador del ambiente natural que modifica el entorno para satisfacer necesidades humanas tales como el refugio, la religión, el poder y el comercio, entre otras. Pero que en cualquier caso, cumplen con el mismo objetivo: crear un nuevo ambiente; para lo cual van a ser afectados, positiva o negativamente, factores “extra-arquitectónicos”, factores que podríamos enumerar ampliamente, pero que en este caso agruparemos en dos grandes campos: la Naturaleza y la Interacción Humana”¹²⁷.

Prehistoria – noción de abrigo

Las primeras construcciones humanas surgieron de la idea de abrigo y ello fue lo que predominó en la organización espacial de los primeros pobladores y marcó la cultura de las sociedades posteriores.

Antigüedad – Religión, guerra y política

Las primeras grandes obras de arquitectura se remontan a la antigüedad y tienen directa relación con el poder militar y religioso, las construcciones de esta época son una expresión palpable del dominio absoluto de los gobernantes y de la veneración de dioses. También durante este período nacen las primeras ciudades que son delimitadas y protegidas por murallas.

Las sociedades adoraban a diversos dioses y el poder divino era igual o mayor que el secular. Por lo cual la vida cotidiana y la transformación del ambiente inmediato de los sujetos estaban muy influenciadas por las creencias y asuntos religiosos. Se utilizaban grandes puertas como forma de acceso a las ciudades, en las que el arco de medio punto entre las torres que las formaban era la representación de la “puerta de dios” o la “puerta de los dioses”.

Estas primeras construcciones urbanas irrumpían en la naturaleza “salvaje” y eran consideradas espacios sagrados dentro del mundo natural y, del mismo modo, los

¹²⁷ Arciniegas Noguera, Ignacio. “Excursión al interior” en revista *Facility Magazine*. N° 38. Buenos Aires: ContractRent S.A., 2010.

principales edificios de las ciudades eran palacios y templos que daban cuenta de la presencia de los dioses en el ambiente humano. De esta manera, se establecía un adentro y un afuera, y se creaba un sentido de pertenencia a través de la generación de espacios interiores compartidos y de un “exterior” desconocido, lejano y peligroso.

La idea del arco fue adoptada por los romanos y construyeron esa forma arquitectónica en cada territorio conquistado como símbolo de su poder bélico (arcos del triunfo). Al igual que Egipto, Roma buscó expresar la fuerza del imperio y de sus emperadores a través de construcciones de proporciones inmensas. Se trató de un afán por la eternidad y grandiosidad monumental que se manifestó en el empleo sistemático del arco, la bóveda (cañón, arista, horno) y la cúpula. De esta manera nació, a la par de los sistemas filosóficos, el sujeto-guerrero encargado de proteger la ciudad.

A diferencia de los egipcios y babilonios, los griegos y romanos pusieron en el centro de la escena a la vida civil: la ciudad se convirtió en el elemento principal de la vida política y social, la religión ya no era la encargada de mantener el orden establecido sino que es un asunto de la polis, donde el respeto por los intereses comunes y el debate entre ciudadanos pasó a ser el denominador común. El ideal de guerrero es desplazado por el sujeto-político, responsable de defender el valor de la ciudad desde el interior de la misma.

Este cambio de cosmovisión del mundo originó nuevos espacios, mientras los pueblos anteriores habían desarrollado sólo construcciones militares, religiosas y residenciales; los griegos y romanos crearon espacios propios para la manifestación ciudadana y los quehaceres cotidianos: el ágora griega (espacio público destinado para la realización de asambleas y rodeado por templos, mercados y edificios públicos), las acrópolis (construcciones emplazadas en las zonas más altas de las ciudades que se utilizaban para realizar rituales populares, pero principalmente servían de refugio para la población en época de guerra). Cada espacio tenía su razón de ser y si bien la política comienza a gestarse como motor ordenador, el mito y la religión siguen en escena, los templos comienzan a construirse en los terrenos altos para estar más cerca de los cielos.

Edad Media – Religión y comercio

En la sociedad feudal, el arte de construir respondió a la necesidad de ostentar la fuerza, la divinidad y el poder de la Iglesia Católica en figuras arquitectónicas como catedrales, iglesias, abadías y castillos.

El poderío secular se debilita frente al poder papal, y es la Iglesia la que cuenta y aporta los recursos necesarios para la realización de grandes obras arquitectónicas, al punto tal que el conocimiento técnico de las construcciones es custodiado por los gremios (asociaciones, de maestros y obreros que elaboraban y dirigían las obras, que dieron origen a la masonería – masón = albañil).

Se buscó diferenciar de manera notable la "casa de Dios" del resto de las construcciones profanas, para ello se edificó pensando en el carácter simbólico de la arquitectura más allá del aspecto funcional de la misma. En un primer momento, la significación de los espacios subyació en campanarios de carácter ascensorial y torres – asentadas y cimentadas en el suelo- que se alzaban apuntando al cielo que querían alcanzar; como forma de expresar la dualidad entre lo divino y lo terrestre. Se trata del arte arquitectónico romántico.

A partir del Siglo XII, nació y se desarrolló la corriente arquitectónica del gótico que rompió con el estilo trabajado hasta ese momento. Esa ruptura respondió a un cambio de mentalidad sobre el conocimiento y la verdad (derrota del idealismo de Platón, defendido por San Agustín, y recuperación de la filosofía basada en la preferencia de los sentidos de Aristóteles, defendido por san Alberto Magno y santo Tomás de Aquino). La creencia de que la racionalidad humana era el único sistema de conocimiento y que las formas sensitivas eran engañosas, fue desplazada por la convicción de que la naturaleza era la verdadera fuente de conocimiento y los sentidos el camino para llegar a ella.

Este cambio de cosmovisión del mundo llevó a que se realicen construcciones liberadas del rigor racional, formas fundamentalmente simétricas y regulares (círculos y cuadrados en general), donde se les daba vida a las estructuras y lugar a la espontaneidad del arquitecto. *"Una estética pragmática edifica monumentos donde, descartadas las superficies planas, se erizan de puntas, de calados, de proyecciones, se rompen en el juego complejo de los salientes y las aberturas, donde las líneas tropiezan, se cortan, se interseccionan con aspereza, donde todas las previsiones de la inteligencia son derrotadas por el imperioso dictado de los hechos"*¹²⁸.

América Latina – multiculturalidad y colonialismo

El continente estaba poblado por diversas comunidades que hablaban diferentes lenguas y se organizaban de distintas maneras. Las principales civilizaciones americanas de la

¹²⁸ Huyghe, René. *El arte y el hombre*. España: Editorial Planeta, 1965.

época eran los Aztecas, Mixtecas, Toltecas y Mayas en América Central; y los Chibchas y los Quechua (conocidos como "Incas") en América del Sur. Estos pueblos tenían una organización social, política y económica que se correspondía con su cosmovisión del mundo y que les permitió desarrollar modos de producción de altos niveles técnicos en la agricultura, el urbanismo, el arte, la ciencia, la cerámica, la orfebrería y la tecnología en general.

La reciprocidad con la naturaleza, proveedora de la materia prima, era el principio ordenador. Se trataba de no modificar abruptamente el paisaje sino adaptarse a él aprovechando las condiciones geográficas y climáticas. Ello se materializó en la construcción de centros urbanos basados en principios geométricos, astronómicos, estéticos y ambientales; en la creación de grandes pirámides, templos, plazas, caminos de piedra y puentes colgantes (porque no se conocía el arco y la bóveda) de material vegetal, de terrazas construidas en escalas, acueductos alcantarillados, riegos y desolaciones, desarrollo de la arquitectura antisísmica, trabajo de la piedra mediante tecnologías hasta hoy desconocidas, que dan cuenta no sólo del alto desarrollo que poseían en ingeniería hidráulica y civil sino que también de la cosmovisión y de los conocimientos astronómicos de dichas cultura.

Con la llegada de Cristóbal Colón en 1492, América Latina cambia drásticamente, ya que la irrupción de la cultura europea afecta la organización social, política y económica de los pueblos; sus culturas y las fisonomías de sus ciudades. *“Con la llegada de los españoles y la imposición de nuevas formas arquitectónicas, también se advirtió una muestra tangible del cambio de vida de los indígenas: trabajo esclavista, nuevos hábitos sociales y políticos, nuevos dioses”*¹²⁹.

*“Las iglesias que los colonizadores españoles edificaron sobre los centros ceremoniales indígenas, son claros ejemplos de la manera en que la arquitectura puede contribuir a la imposición de una ideología. Los antiguos mexicanos poseían una cosmovisión en la que la religión ocupaba un lugar muy importante, por ello, los edificios más representativos de aquella época son pirámides alrededor de las cuales giraba el resto de sus condiciones materiales como la vivienda, el trabajo, la alimentación, etc.”*¹³⁰.

El continente americano era diverso y plural tanto en geografías como en culturas y religiones, por lo cual lo primero que hacen los conquistadores luego de ocupar el territorio

¹²⁹ Iraís Meza, Elisa. “Espacio arquitectónico: transformación sin modificaciones” en revista *Contratiempo*. Disponible en: <http://revistacontratiempo.wordpress.com/2010/08/19/espacio-arquitectonico-tranformacion-sin-modificaciones/> Fecha de consulta: 26 de noviembre de 2010.

¹³⁰ Ídem nota 129.

es reducir la pluralidad y forjar la unidad a través de la evangelización, la matanza de pueblos originarios que se resistían y la instalación del castellano como única lengua. Para ello también llegaron de Europa artistas que les enseñaron a los nativos los modelos y estilos europeos (romántico, gótico, renacimiento, barroco y neoclasicismo). *“Imitación de las europeas, las ciudades coloniales no sólo repitieron su aspecto físico, con el trasplante de su arquitectura, sino que repitieron también las formas de vida: México o Lima quisieron ser cortes como las españolas; Bahía o Río de Janeiro, como las portuguesas. Y cada europeo trasplantado trató de reconstruir su ambiente originario en la iglesia suntuosa que se erigía, en el mobiliario con que adornaba su morada (...)”¹³¹.*

La época colonial de América Latina es resultado de los intereses económicos (búsqueda de nuevos mercados) y religiosos de Europa, que se impusieron dejando de lado los conocimientos de las civilizaciones autóctonas y destruyendo gran parte del patrimonio cultural del continente. *“Para los conquistadores y colonizadores, el mundo americano fue un mundo de ciudades: en ellas se concentraron para conservar su fuerza, su religión y sus costumbres; y en ellas actuaba la autoridad de la metrópoli para que las colonias rindieran los frutos que se esperaban de ellas”¹³².*

Modernidad – el hombre ante el universo

“Con el tiempo, la sociedad cambió; los individuos actuaron, las construcciones se transformaron, la modernidad llegó”¹³³.

El poder de la Iglesia Católica se debilitó como resultado, fundamentalmente, de la Reforma Protestante. Surgieron los Estados-Nación y el hombre se impuso como centro del universo y su progreso (social, científico y espiritual) el objetivo principal del período. Esta nueva cosmovisión del mundo forjó una nueva arquitectura: la renacentista.

Los espacios construidos durante esta época se caracterizaron por evocar cualidades intrínsecas del hombre y por ser un culto al conocimiento y la razón, ya que no se reconocía una separación entre arte y ciencia.

¹³¹ Romero, José Luis. *La ciudad occidental. Culturas urbanas en Europa y América*. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI, 2009. Página. 228.

¹³² Ídem nota 131.

¹³³ Ídem nota 131.

Se retomaron los saberes arquitectónicos medievales (como el control de las diferentes cúpulas y arcadas) pero se aplicaron de manera novedosa incorporando elementos clásicos y deconstruyendo los ideales que le habían dado vida.

Uno de los aspectos principales de la arquitectura de este período fue el descubrimiento de la perspectiva, ya que ésta significó una nueva forma de entender el espacio como algo universal, comprensible y controlable por medio de la razón. Ello influyó en la concepción espacial de los edificios, porque las percepciones visuales podían ser controladas y enfatizadas desde puntos de vista específicos. Se trataba de poder representar fielmente la realidad mediante la perspectiva.

Pasados dos siglos de Renacimiento, la sensación de que el avance científico no satisfacía todas las dudas existenciales del hombre originó un nuevo movimiento: el barroco. El hombre quiso experimentar una nueva relación con lo divino y lo metafísico. Se dejó de lado la perspectiva renacentista que abarcaba la perspectiva del espectador y se comenzó a utilizar arcos de figuras variadas y cúpulas para construir formas lujuriantes.

Este movimiento fue potenciado por la Iglesia Católica que ante el avance del protestantismo promovió la Contrarreforma y sintió la necesidad de renovarse para no perder fieles. Por ello promocionó las formas barrocas en todo el mundo a fin de identificarse con la nueva cosmovisión. A tal punto logró su cometido que convirtió al barroco en el estilo católico, por excelencia.

Siglo XVIII y XIX - revoluciones y problemas demográficos

La revolución industrial y la cultura de la Ilustración generaron avances tecnológicos que dieron lugar a nuevas posibilidades constructivas y estructurales. Los materiales tradicionales (la piedra, la tierra y la madera) fueron sustituidos por el hormigón (y luego por el hormigón armado), el acero y el vidrio. Además la influencia de la Ilustración llevó a rechazar la estética religiosa intensa y la exageración del Barroco. La arquitectura se convirtió en una práctica puramente industrial y urbana.

Las nuevas propuestas arquitectónicas se basaban en la creencia de que la sociedad era regulada por la industria, la máquina surgía como un elemento totalmente integrado a la vida cotidiana y la naturaleza estaba no sólo dominada sino que se proponían distintas realidades que se diferenciaban de las naturales. Bajo estos conceptos se buscó una síntesis espacial y formal más racional y objetiva, ya que se vio a la arquitectura como la síntesis de

todas las artes (era ella la que definía y daba lugar a los acontecimientos de la vida cotidiana, la que abarcaba todos los espacios habitables).

Por otro lado, los principios de la Revolución Francesa (libertad, igualdad y fraternidad) provocaron la consideración de los ciudadanos como sujetos activos en la elaboración ideológica. Ello influyó en la noción barroca del espacio público que llevaron a que sea más funcional, es decir que dejó de ser un lugar de triunfo y veneración para convertirse en un espacio de meditación y aprendizaje. Se trataba de que el poderío de la Razón predominara ante la tradición.

Esa cosmovisión, sumada a los avances tecnológicos, las diferencias socioculturales generadas por la revolución industrial y el desmedido crecimiento demográfico de las ciudades y sus problemas urbanísticos, y sanitarios, generó nuevas demandas sociales vinculadas al uso y control del espacio urbano y la aparición de nuevos paradigmas, cuyo principal objetivo fue utilizar la organización del espacio para fines económico-políticos.

No se trató sólo de responder a problemas de la población (infraestructura urbana escasa, hacinamiento, falta de servicios, etc.) sino también de reflexionar sobre el modo de entender la vida en sociedad, a la organización, mediante normas, de las relaciones entre los sujetos, y sobretodo, entre los individuos y sus gobernantes. Se trató del surgimiento de una lectura crítica sobre la arquitectura vinculada al mantenimiento del orden, dado que se debían evitar las epidemias, las revueltas, y promover una vida familiar conforme a la moral.

Estos nuevos paradigmas originaron las sociedades disciplinarias o de vigilancia de las que habla Michel de Foucault, son un tipo de sociedad que se conforma de distintos espacios de encierro que buscan producir una población homogénea. *“El pensamiento estatal tiende a distribuir a la población en lugares, en instituciones. Como figura, la institución es una figura genérica, no de la humanidad sino del Estado Nación, sobre todo la institución como productora de subjetividad de un conjunto de términos que se homogeneizan por pertenencia”*¹³⁴.

Se distribuyen círculos que encierran a la población en diferentes lugares: la familia, la escuela, la fábrica, el hospital, el cuartel, la prisión en los cuales se alojan poblaciones homogéneas (niños, obreros, locos, soldados, presos). Esto provoca diferentes subjetividades que responden a las lógicas de la institución a la que se pertenece y que se forjan a través de “vigilar y castigar” bajo la figura del panóptico. Esto se traduce en la

¹³⁴ Lewkowicz, Ignacio. Capítulo 1 “Escuela y ciudadanía” en Corea, Cristina y Lewkowicz, Ignacio. *Pedagogía del aburrido. Escuelas destituidas, familias perplejas*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2004.

normalización de los sujetos en espacios de encierro en donde se los observa, se los controla y se castigan sus desviaciones; se tiende a hacer coincidir la clasificación lógica con la distribución espacial. “Estar dentro” y pertenecer son sinónimo de encierro.

Las sociedades disciplinarias de las que habla Foucault permiten visualizar y entender muchas de las construcciones y espacios que en la actualidad continúan funcionando, los denominados “grandes espacios de encierro”, vinculados a la teoría panóptica que da cuenta del proyecto de organización social de la época, y las mecánicas de poder que operan. Dichas sociedades surgieron, según el autor, en los siglos XVIII y XIX pero alcanzaron su auge a principios del XX.

Es interesante analizar cómo la idea de panóptico inicialmente observada en los espacios de exclusión se traslada a la arquitectura y diseño de las ciudades. Ejemplo de ello son las construcciones con forma cuadrículada que representan campos de batalla, las aulas de establecimientos educativos donde el maestro tiene un control general del aula por medio de su mirada, los asilos mentales y hospitales en donde el médico debe tener un dominio visual y por ende psicológico sobre el enfermo, entre otros.

Dichas prácticas dan cuenta de mecánicas de poder que se caracterizan por figuras jerárquicas que mantienen un control sobre los sujetos y sus acciones, no sólo a través de la vigilancia sino también mediante la generación de una sensación de observación constante que experimentan los individuos.

La arquitectura de este período se caracterizó por un enérgico discurso social y estético sobre la renovación del entorno del sujeto contemporáneo.

América Latina – nuevas economías y actores sociales

“El progreso y la religión de la ciencia conformaron una ideología que dividió a las clases altas. Mientras algunos de sus miembros permanecían adheridos al tradicionalismo de sabor hispánico, otros, cada vez más, se volcaron a las nuevas ideas que acompañaban el desarrollo industrial y capitalista”¹³⁵.

¹³⁵ Romero, José Luis. *La ciudad occidental. Culturas urbanas en Europa y América*. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI, 2009. Página. 261.

A fines del Siglo XIX, se renovaron las fisonomías de muchas ciudades latinoamericanas debido al ascenso de nuevos actores sociales. *“Las nuevas burguesías se avergonzaban de la modestia del casco antiguo de la ciudad, en muchos casos aún colonial. Pero además, el crecimiento demográfico requería cambios espaciales, las nuevas actividades exigían una nueva infraestructura y, por su parte, tanto la técnica como los capitales extranjeros estaban en condiciones de resolver todos los problemas físicos de las ciudades”*¹³⁶.

La principal transformación de las ciudades fue la ruptura de los cascos históricos para generar nuevas construcciones y espacios que se comunicaran con los incipientes barrios que surgían. *“Fue en Buenos Aires y en Río de Janeiro donde más audazmente se quebró el casco antiguo, comenzando con la avenida de Mayo en la primera y con la avenida Río Branco en la segunda, y seguidas por otras”*¹³⁷. Estas calles *“eran vías destinadas a comunicar nuevos barrios, de los cuales algunos adquirieron muy pronto un aire aristocrático y en los que se afincaron las clases altas (...)”*¹³⁸. Pero *“dentro de ese esquema se introducía una vocación barroca- un barroco burgués- por los edificios públicos monumentales y la edificación privada de aire señorial. Extensos parques, grandes avenidas, servicios públicos modernos debían ‘asombrar al viajero’, según una reiterada frase finisecular”*¹³⁹.

Siglo XX - La arquitectura como representación del poder político y arma propagandística

Las dos guerras mundiales y las crisis económicas fueron los factores determinantes de las construcciones arquitectónicas de este período.

Los regímenes dictatoriales de este siglo dieron forma a una arquitectura monumental que buscó declarar el poder de la autoridad. La ideología política y los espacios mantuvieron una relación estrecha nunca antes vista. Hecho que se visualizó en la Italia de Benito Mussolini, en la Alemania de Adolf Hitler y en la Unión Soviética de Joseph Stalin, pero también en gobiernos no totalitarios como Francia y Estados Unidos. *“Los dirigentes totalitarios emplean la arquitectura como parte de su estrategia para demostrar que están en una posición en la que son capaces de controlar los acontecimientos y que basta con imponer su voluntad para cambiar la forma del mundo. Tanto Hitler como Stalin y Saddam Hussein mostraron un profundo interés en los aspectos monumentales de los edificios nuevos que caracterizaron a sus regímenes. Estaban continuamente estudiando maquetas*

¹³⁶ Romero, José Luis. *La ciudad occidental. Culturas urbanas en Europa y América*. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI, 2009. Página 257.

¹³⁷ Ídem nota 136. Página 258.

¹³⁸ Ídem nota 135. Página. 261.

¹³⁹ Ídem nota 138.

*arquitectónicas, eligiendo distintos tonos de mármol y granito, y fotografiándose en poses dinámicas y resueltas junto a planos de ciudades y maquetas arquitectónicas*¹⁴⁰.

La escala colosal, los motivos clásicos egipcios y babilonios, la disposición simétrica, los materiales ornamentales masivos y duraderos; fueron las características arquitectónicas mediante las cuales los dictadores buscaron ostentar un poder aplastante y generar la confianza pública en momentos de crisis económica o amenaza de guerra. Pero Europa y los Estados Unidos también utilizaron expresiones clasicistas monumentales en la construcción de edificios y obras públicas en la primera mitad del Siglo XX.

El principal exponente de la relación entre el poder político y la arquitectura fue Adolf Hitler, quien llevó esta vinculación al extremo al intentar crear obras arquitectónicas monumentales que expresaran la fuerza y el liderazgo de su sistema político. *“Hitler fue uno de los mejores exponentes del arte de la identidad corporativa y empleó la arquitectura como principal herramienta para manipularla. Sus planes para la construcción de ciudades alemanas, así como para la construcción de instituciones del partido y estatales en Berlín, Munich y Nuremberg, pretendían reforzar el aura de autoridad e invencibilidad en torno a los nazis, igual que los abrigos de cuero negro adoptados por SS, pero a una escala mucho mayor. De un modo incluso más significativo, Hitler empleó la arquitectura para definir y plasmar su idea de cómo debía ser un estado totalitario. El Berlín de Hitler habría sido una colmena comunitaria para su enjambre de obreros y soldados vestidos de uniforme, con la reina líder colmada de satisfacción en el centro. El individuo no contaba prácticamente para nada*¹⁴¹.

Hitler, como sostiene Deyan Sudic, entendía a la arquitectura como: *“un instrumento propagandístico que debía emplearse para inspirar a sus seguidores y oprimir a sus enemigos. ‘Que el valor de un monumento dependa de su tamaño es una creencia básica de la humanidad’, escribió Hitler*¹⁴². Y hasta el mismo mandatario lo afirmó en uno de sus discursos: *“Una Alemania fuerte debe poseer una gran arquitectura, dado que la arquitectura es una señal fundamental del poder y las fuerzas nacionales*¹⁴³.

“La arquitectura tiene que ver con el poder (...) Es un buen reflejo de la capacidad y la firmeza -y la determinación- de los poderosos. Sobre todo, la arquitectura es un medio para

¹⁴⁰ Deyan, Sudjic. Capítulo 3: “Paisajes del Poder” en *La arquitectura del poder. Cómo los ricos y poderosos dan forma a nuestro mundo*. Barcelona: Editorial Ariel. 1ª edición: marzo de 2007. Página 48.

¹⁴¹ Deyan, Sudjic. Capítulo 2: “La larga marcha hacia el escritorio del dirigente” en *La arquitectura del poder. Cómo los ricos y poderosos dan forma a nuestro mundo*. Barcelona: Editorial Ariel. 1ª edición: marzo de 2007. Página 34.

¹⁴² Ídem nota 141. Página 37.

¹⁴³ Ídem nota 141. Página 28.

contar una historia sobre los que la construyen (...) La arquitectura es una herramienta práctica y un lenguaje expresivo, capaz de transmitir mensajes muy concretos. Sin embargo, la dificultad de establecer el significado político exacto de los edificios y la naturaleza esquiva del contenido político de la arquitectura, ha llevado a la actual generación de arquitectos a afirmar que su obra es autónoma, o neutra (...) Esta idea es falsa. Es posible que determinado lenguaje arquitectónico no tenga un significado político concreto, pero eso no implica que la arquitectura carezca del potencial para asumir una función política”¹⁴⁴.

América Latina – inmigración y éxodo rural

Los problemas a nivel mundial alteraron las economías latinoamericanas. Hecho que sumado a una incipiente industrialización, provocó una creciente y desmedida urbanización. *“La ciudades crecen; los servicios públicos se hacen cada vez más deficientes; las distancias, más largas; el aire, más impuro; los ruidos, más ensordecedores. Pero nadie quiere renunciar a la ciudad”¹⁴⁵*. Ello llevó a la formación de configuraciones espaciales que daban cuenta de nuevos modos de exclusión que se diferenciaban de los propios de las instituciones de control y disciplina desarrolladas por Michel Foucault. Se trataba de una “nueva marginación en viejos territorios”¹⁴⁶.

En la mayoría de las ciudades latinoamericanas, crecieron anillos de pobreza en cuyo centro crecía *“la urbe rica, la de los rascacielos y los suburbios residenciales, la de los country clubs y de los hoteles y restaurantes de lujo en puntos estratégicos desde los que se divisaba la ciudad y, a veces, se escondían los rancheríos. Y más allá las fábricas, suntuosas y modernas unas, modestas otras, todas humeantes y productoras de los gases que comenzaban a intoxicar el ambiente o a hacer irrespirable el aire por los persistentes olores”¹⁴⁷*.

En la Argentina, la concentración geográfica de la pobreza (villas miserias y asentamientos precarios), la acumulación y la opulencia en determinadas ciudades o barrios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como Palermo Soho, Puerto Madero, entre otros, daban cuenta de nuevos sentidos y prácticas en torno a las configuración de los espacios.

¹⁴⁴ Deyan, Sudjic. Capítulo 1: “Capítulo 1: Por qué construimos” en *La arquitectura del poder. Cómo los ricos y poderosos dan forma a nuestro mundo*. Barcelona: Editorial Ariel. 1ª edición: marzo de 2007. Páginas 10 y 11.

¹⁴⁵ Romero, José Luis. *La ciudad occidental. Culturas urbanas en Europa y América*. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI, 2009. Página. 266.

¹⁴⁶ Wacquant, Loic. *Parias urbanos. Marginalidad en la ciudad a comienzos del milenio*. Buenos Aires: Ediciones Manantial, 2001. Página 22.

¹⁴⁷ Ídem nota 145. Página 268.

Situación que se encuentra íntimamente vinculada no sólo a los lugares y su construcción sino a las luchas de poder, legitimación/deslegitimación de determinados grupos y clases sociales, y decisiones políticas-económicas.

“La historia de esta configuración socioespacial (las villas) es el producto de una particular interacción entre fuerzas macroestructurales, políticas estatales, y el compromiso activo”¹⁴⁸ de los distintos grupos que conforman la sociedad. Se trata de tomar “la raza, el espacio y el estado en el estudio de la marginación urbana”¹⁴⁹, de leer la ciudad y sus características arquitectónicas como discursividades en permanente tensión, como sentidos anclados en una forma de mirar, sentir y pensar la sociedad, redes de poder e intereses individuales y colectivos, “de magmas de historias que se superponen en el espacio urbano”¹⁵⁰.

La historia arquitectónica de América Latina es la historia de la imposición de modelos (económicos, políticos y sociales) ajenos, de copias ideológicas que poco tienen que ver con el pasado ancestral de los pueblos originarios, y en esto la creación de espacios tuvo mucho que ver.

Siglo XXI – Proyecciones de las construcciones actuales

Los avances tecnológicos influenciaron el mundo de la ingeniería, posibilitando que los arquitectos experimentaran con formas osadas y diversas, dando lugar a múltiples e inclasificables estilos arquitectónicos. Las construcciones actuales son interesantes desde lo técnico, polémicas desde lo artístico, pero principalmente, símbolo del poder del mercado y la lucha por la supremacía técnica y económica.

Por otro lado, el impacto ambiental se convirtió en un tema principal en la proyección de obras arquitectónicas, al punto tal que se exige a nivel mundial normas y patrones basadas en políticas energéticas restrictivas con el objetivo de disminuir las emisiones de gases contaminantes del planeta.

¹⁴⁸ Wacquant, Loic. *Parias urbanos. Marginalidad en la ciudad a comienzos del milenio*. Buenos Aires: Ediciones Manantial, 2001. Página 22.

¹⁴⁹ Ídem nota 148.

¹⁵⁰ Gutman, Margarita y Reese. Thomas. *Buenos Aires 1910. El imaginario para una gran capital*. Buenos Aires: Editorial Eudeba, 1999. Página 28.

Un ejemplo paradigmático de estas dos situaciones son los rascacielos. *“El problema de los rascacielos es que no sabemos qué pensar de ellos. Pasamos de celebrarlos como señales primitivas de una salud económica viril a condenar su impacto brutal en el frágil paisaje de las ciudades históricas”*¹⁵¹.

Espacios corporativos

El espacio corporativo, al igual que el de cualquier institución pública o privada, es una construcción colectiva, un entramado de significaciones sobre las cuales se asienta la vida organizacional (su historia, sus mitos, sus miedos, sus posibilidades y sus acciones). Desde éste la empresa construye su vida cotidiana y estructura su percepción del entorno. Por ello realizar un recorrido por el desarrollo de los espacios de trabajo ayudará a rastrear no sólo las lógicas de poder a las que respondió sino también las prácticas y subjetividades a las que dio origen.

Los espacios en donde tienen lugar las actividades comerciales y administrativas de una empresa no tuvieron el mismo concepto siempre. En la antigüedad, los lugares donde se realizaban negocios estaban separados de los destinados a la reflexión, el pensamiento o el desarrollo científico. Se considera que la primera construcción que unía bajo el mismo techo ambos usos fue la Galería Uffizi (palacio de Florencia, Italia) donde las habitaciones se encuentran separadas y son unidas, al exterior, por un corredor perimetral que da a un espacio central abierto. Este palacio fue tomado como modelo para las primeras viviendas en block y los primeros edificios corporativos.

A principios del siglo XVIII, se crearon los bloques de edificios unidos por patios, vestíbulos, arcadas que copiaban la arquitectura romana.

Los dos modelos mencionados con anterioridad, con algunas innovaciones, fueron entrecruzándose dando como resultado distintas versiones de construcciones que influyeron en la tendencia de edificios comerciales urbanos. A comienzos del Siglo XX, estas dos visiones se separaron: Europa adoptó al corredor como organizador y América Latina, inmersa en el boom de los rascacielos, evolucionó hacia el open space (espacios abiertos).

Cabe destacar la influencia del maquinismo y del panóptico en el diseño de espacios de trabajo, ya que se agregaron oficinas dentro de las fábricas que resultaron útiles para

¹⁵¹ Deyan, Sudjic. Capítulo 13 “El síndrome de los rascacielos” en *La arquitectura del poder. Cómo los ricos y poderosos dan forma a nuestro mundo*. Barcelona: Editorial Ariel, 2007. Página 286.

supervisar la producción. También se crearon lugares más apartados para pensar, planificar y desarrollar nuevos productos. Con estas transformaciones comenzó la racionalización del uso del espacio y las paredes vidriadas y la luz fueron las características de los ambientes. Ello se desarrolló al punto tal que se comenzó a generar espacios interiores cuya ergonomía respondía a la preocupación por la producción más que al bienestar del obrero. Esta tendencia se materializó en una arquitectura estándar y mecanicista donde el espacio de trabajo se dividía en cubículos iguales, con el menor tamaño posible, armados con tabiques de la altura humana.

A partir de 1960, en contraposición con esta pérdida de identidad arquitectónica, aparecen las primeras nociones que intentan vincular la estructura espacial con la estructura organizacional. Se bajan las barreras espaciales para facilitar la interacción entre los empleados, se crean espacios especiales para funciones específicas, con el fin de mejorar la productividad pero esta vez a través de la exaltación de los aspectos funcionales y de comunicación por sobre las restricciones burocráticas. *“El mobiliario corporativo está llamado a ser una expresión más de las marcas, tan importante en la construcción de identidad como lo son el logo, las estrategias de comunicación y la publicidad”*¹⁵².

Al punto tal que en la actualidad, el planeamiento y reingeniería inmobiliaria es un servicio ofrecido por muchas empresas, cuyos principales objetivos son los de conciliar la cultura organizacional (misión, visión y valores que conforman la identidad) de una institución con su estética arquitectónica, ello implica desde la remodelación hasta la creación de espacios físicos de la organización en cuestión. *“Un mobiliario corporativo concebido desde la arquitectura y a partir de los rasgos de identidad de la empresa, es una expresión de diseño que puede contribuir a crear mejores y más agradables espacios de trabajo, transmitiendo con sus formas, sus materiales, sus luces y su composición las características esenciales de la marca. Tenemos que convenir que el mueble de oficina dejó de ser un elemento meramente operativo para constituirse en un importante medio de comunicación corporativa”*¹⁵³.

En la última década, la era digital y sus avances trajeron aparejados drásticos cambios en la metodología de trabajo que repercutieron significativamente en las características de los espacios corporativos donde la premisa básica pasó a ser la flexibilidad y la rápida reacción ante las transformaciones. *“Con la llegada del microprocesador al escenario tecnológico en la década del 70, la irrupción de las computadoras y las redes informáticas,*

¹⁵² Giuliani. “Mobiliario corporativo” en revista *Facility Magazine*. N° 43. Buenos Aires: ContractRent S.A., 2010.

¹⁵³ Ídem nota 152.

*comenzaba una nueva era en la organización de los espacios de los edificios de oficinas (...) Se hicieron necesarios nuevos sistemas de apoyo, nuevas herramientas y nuevos entornos en los cuales trabajar*¹⁵⁴.

Si bien se sigue diseñando espacios pensando en aumentar la productividad, la mirada se corre de la empresa a sus empleados y se comienza a creer que mejorar el entorno y el clima laboral favorecerá el rendimiento de los trabajadores. *“El concepto de oficina está cambiando a velocidades de vértigo, las grandes empresas se afanan en crear espacios agradables y acogedores para sus empleados (...) está demostrado que un buen ambiente favorece la productividad del personal, trabajar en un lugar acogedor repercute enormemente en el rendimiento de forma positiva*¹⁵⁵.

Esto también se vio potenciado por la tercerización del almacenamiento de archivos. *“Existen en el mercado empresas dedicadas a la administración y custodia de la información que almacenan y protegen los documentos, lo cual ayuda a liberar a las oficinas de papeles y reduce los costos de insumos, espacios y personal*¹⁵⁶.

Por ello las tendencias actuales buscan generar espacios que permitan la continuidad visual de los empleados y eviten el aislamiento y fomenten el trabajo en equipo, a través de la generación de espacios y actividades lúdicas compartidas, pero que al mismo tiempo eliminen los ruidos molestos. Todo ello con el fin de brindar las condiciones necesarias para trabajar con concentración. *“La apoteosis de diseño que estamos viviendo, los lugares de trabajo han dado un paso más allá y empiezan a incorporar áreas de diversión para sus empleados. La oficina ya no es un búnker oscuro y claustrofóbico, sino un espacio donde el trabajo alterna con el ocio y el relax. Lo lúdico llega a la arquitectura y la fórmula parece ser rentable a las empresas*¹⁵⁷.

Pero al avance digital también propició el desarrollo de multinacionales informáticas que en se expandieron a lo largo de todo el mundo y que a partir de 2000, comenzaron a instalar sus oficinas en distintos países de América Latina, construyendo edificios de alta tecnología. Ello provocó la necesidad de generar espacios que expresen la cultura

¹⁵⁴ Feingold, Víctor. “Editorial” en revista *Facility Magazine*. N° 34. Buenos Aires: ContractRent S.A., 2010.

¹⁵⁵ “Tendencias para separar despachos en la oficina”. Disponible en: <http://interiores.com/tendencias-para-separar-despachos-en-la-oficina/> Fecha de consulta: noviembre de 2010.

¹⁵⁶ Feingold, Víctor. “Hacia las oficinas sin papeles” en revista *Facility Magazine*. N° 41. Buenos Aires: ContractRent S.A., 2010.

¹⁵⁷ Luna, Antonio J., “Nuevas oficinas. Espacios audaces para el trabajo” en *REM (Real Estate Magazine)*, N° 41. Disponible en: http://www.magazine-rem.es/41_arquitectura.php Fecha de consulta: octubre de 2010.

organizacional de la empresa, que se comprometan con el confort de los empleados pero que al mismo tiempo respeten y den cuenta del entorno local en el cual se encuentran.

El espacio como dispositivo de poder

La arquitectura conlleva un mensaje tanto funcional como simbólico, por lo cual su tarea no es sólo utilitaria sino también cultural. *“Al igual que el de la pintura y el de la escultura, el lenguaje arquitectónico nos comunica determinados mensajes: estamos frente a la significación de la obra, que podrá reducirse a la mera funcionalidad o bien alcanzar cotas más altas de comunicación y de significado al transmitirnos complejos y sutiles mensajes propagandísticos”*¹⁵⁸.

Por ello entenderla *“requiere cierta capacidad para juzgarla y valorarla con objetividad, considerando su presencia material, así como sus aspectos materiales y simbólicos”*¹⁵⁹, porque *“Diseñar un edificio, encargar el diseño de un edificio, es sugerir que éste es el mundo tal y como uno lo quiere. Ésta es la habitación perfecta para dirigir un estado, un imperio comercial, una ciudad, una familia. Es la manera de crear una versión física de una idea o una emoción. Es la manera de construir la realidad tal y como queremos que sea, más que cómo es”*¹⁶⁰.

El simbolismo arquitectónico también se vincula con la interacción humana, porque *“por su escala y sus complejidades, la arquitectura es de lejos la más grande y la más sobrecogedora de todas las formas culturales. Determina nuestra manera de ver el mundo y cómo interactuamos entre nosotros”*¹⁶¹. *“(…) Desencadena reacciones emocionales en el plano individual, así como en la sociedad en general. Refleja nuestras vanidades y aspiraciones, nuestras debilidades y ambiciones, así como nuestros complejos”*¹⁶².

Los espacios expresan cosmovisiones del mundo que son internalizadas por los sujetos y que se materializan en las prácticas sociales de los mismos. Si bien no es una relación directa de estímulo-respuesta, la arquitectura genera sentidos en quien la habita y observa.

¹⁵⁸ Ramos, Fernando. “Los símbolos del poder y su significación en la comunicación moderna”. Conferencia pronunciada el 20 de mayo de 2004, con motivo de la apertura oficial del Palacio Municipal a las visitas públicas organizadas.

¹⁵⁹ La Nación. “Observar un edificio” en *Guía visual de pintura y arquitectura*. Santiago, Chile: Editorial Amereida S. A. Edición especial para diario La Nación, 1997. Página 10.

¹⁶⁰ Deyan, Sudjic. Capítulo 9: “El ego desatado” en *La arquitectura del poder. Cómo los ricos y poderosos dan forma a nuestro mundo*. Barcelona: Editorial Ariel. 1ª edición: marzo de 2007. Página 199.

¹⁶¹ Ídem nota 160.

¹⁶² Deyan, Sudjic. Capítulo 14: “Una afección incurable” en *La arquitectura del poder. Cómo los ricos y poderosos dan forma a nuestro mundo*. Barcelona: Editorial Ariel. 1ª edición: marzo de 2007. Página 292.

“El espacio arquitectónico, nace siendo un pensamiento, por tanto, es conceptual y teórico; es construido, por tanto, es acción y concreción material; existe y puede ser vivido: es una experiencia, un sistema de significación”¹⁶³.

La significación de la arquitectura estuvo a lo largo de la historia vinculada al poder eclesiástico y político, pero en la actualidad da cuenta del poder económico y de mercado. Hecho que tiene que ver con que: *“La arquitectura siempre ha dependido de la asignación de unos recursos muy preciados y de una mano de obra escasa. Por eso su ejecución siempre ha estado en manos de los que tienen acceso a los hilos del poder más que de los arquitectos”¹⁶⁴.*

“Construimos con fines emocionales y psicológicos, además de por razones ideológicas y prácticas (...) La arquitectura ha sido forjada por el ego, así como por el temor a la muerte, además de por impulsos políticos y religiosos. Y, a su vez, les da forma. Intentar dar sentido al mundo sin reconocer el impacto psicológico de la arquitectura en él es pasar por alto un aspecto fundamental en su naturaleza”.

Deyan Sudjic. *La arquitectura del poder. Cómo los ricos y poderosos dan forma a nuestro mundo*. Barcelona: Editorial Ariel. 1ª edición: marzo de 2007. Página 10.

¹⁶³ Iraís Meza, Elisa. “Espacio arquitectónico: transformación sin modificaciones” en revista *Contratiempo*. Disponible en: <http://revistacontratiempo.wordpress.com/2010/08/19/espacio-arquitectonico-tranformacion-sin-modificaciones/> Fecha de consulta: 26 de noviembre de 2010.

¹⁶⁴ Deyan, Sudjic. Capítulo 1: “Por qué construimos” en *La arquitectura del poder. Cómo los ricos y poderosos dan forma a nuestro mundo*. Barcelona: Editorial Ariel. 1ª edición: marzo de 2007. Página 12.

Capítulo IV



**Torre de Babel: el detrás de
escena de Google**



Capítulo IV. Torre de Babel: el detrás de escena de Google

Construidos los planos y cimientos de esta investigación, llegó el momento de analizar la distribución de los espacios de la empresa, sus características, diseño e implementación.

Se realizará un recorrido fotográfico por las oficinas de Google en el mundo para luego reconocer y analizar las instalaciones de la compañía en Argentina.

Oficinas de Google en el mundo

Como se dijo en el capítulo II de este trabajo de investigación, la empresa posee:

▪ 20 oficinas en Estados Unidos

Google Inc.: Sede Central ubicada en Mountain View (Santa Clara, California), Google Ann Arbor, Google Atlanta, Google Austin, Google Boulder, Google Cambridge, Google Chapel Hill, Google Chicago, Google Detroit, Google Irvine, Google Kirkland, Google Madison, Google New York (2 oficinas), Google Pittsburgh, Google Reston, Google San Francisco, Google Santa Monica, Google Seattle y Google Washington DC.

▪ 3 en Canadá

Google Montreal, Google Toronto y Google Waterloo.

▪ 26 en Europa

Bélgica - Google Belgium,

República Checa - Google Praga,

Dinamarca - Google Aarhus y Google Copenhage,

Finlandia - Google Helsinki,

Francia - Google París,

Alemania - Google Hamburgo y Google Múnich,

Grecia - Google Atenas,

Hungría - Google Budapest,

Irlanda - Google Dublín,

Italia - Google Italia,

Holanda - Google Amsterdam,

Noruega - Google Oslo,

Polonia - Google Cracovia y Google Varsovia, Google Breslavia, Google Portugal,

Rusia - Google Moscú y Google San Petersburgo,
España - Google Madrid,
Suecia - Google Estocolmo,
Suiza - Google Zurich, Google Ucrania,
Reino Unido - Google London y Google Manchester.

▪ **16 en Asia**

Australia - Google Sydney,
Hong Kong - Google Hong Kong,
India – Google Bangalore, Google Gurgaon, Google Hyderabad y Google Bombai,
Japón - Google Japón,
Corea - Google Seúl,
Malasia - Google Kuala Lumpur,
Singapur - Google Singapur,
Taiwán- Google Taipéi,
Tailandia- Google Bangkok,
Israel- Google Haifa y Google Tel Aviv,
Turquía - Google Estambul,
Emiratos Árabes Unidos - Google UAE.

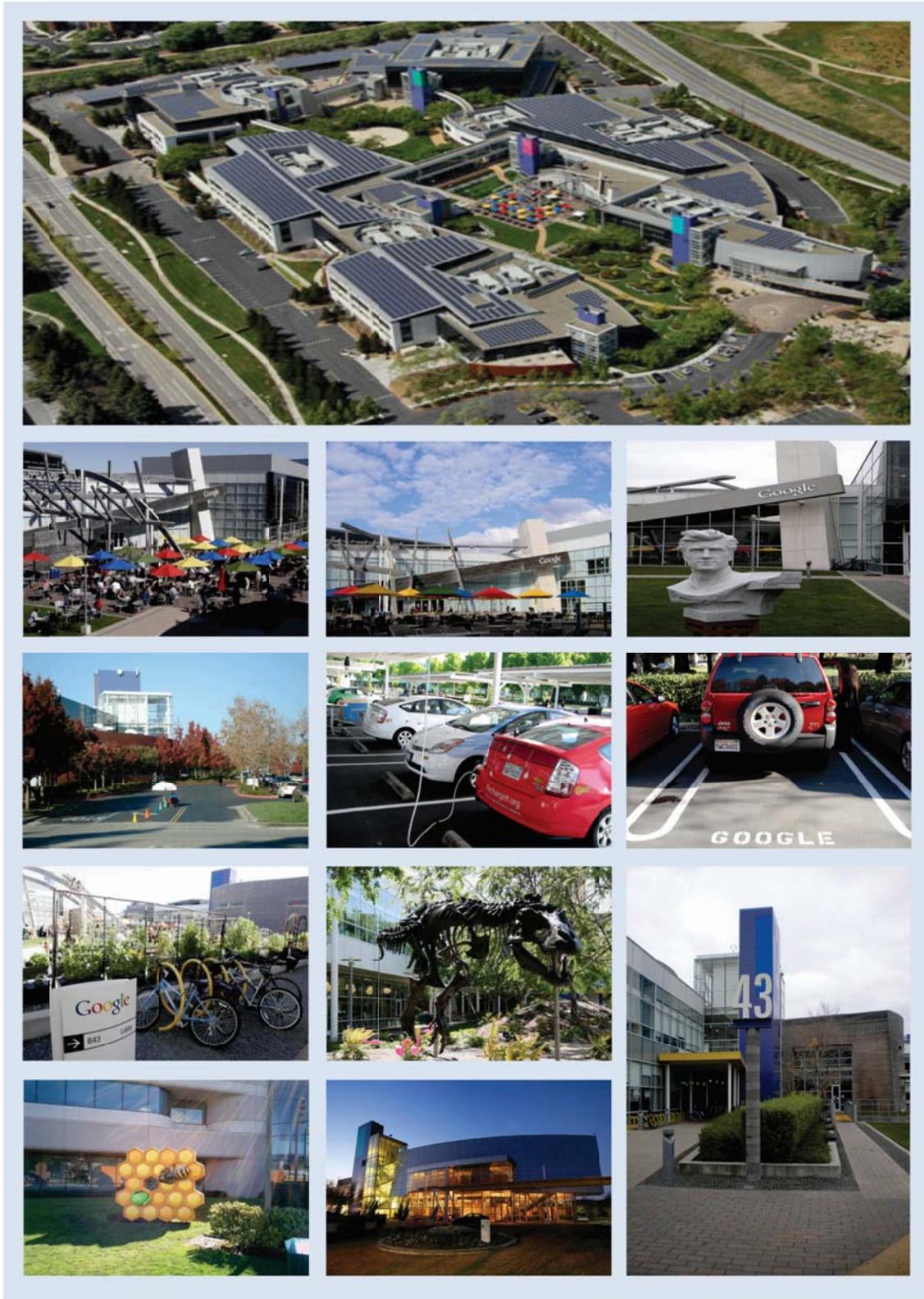
▪ **5 en África**

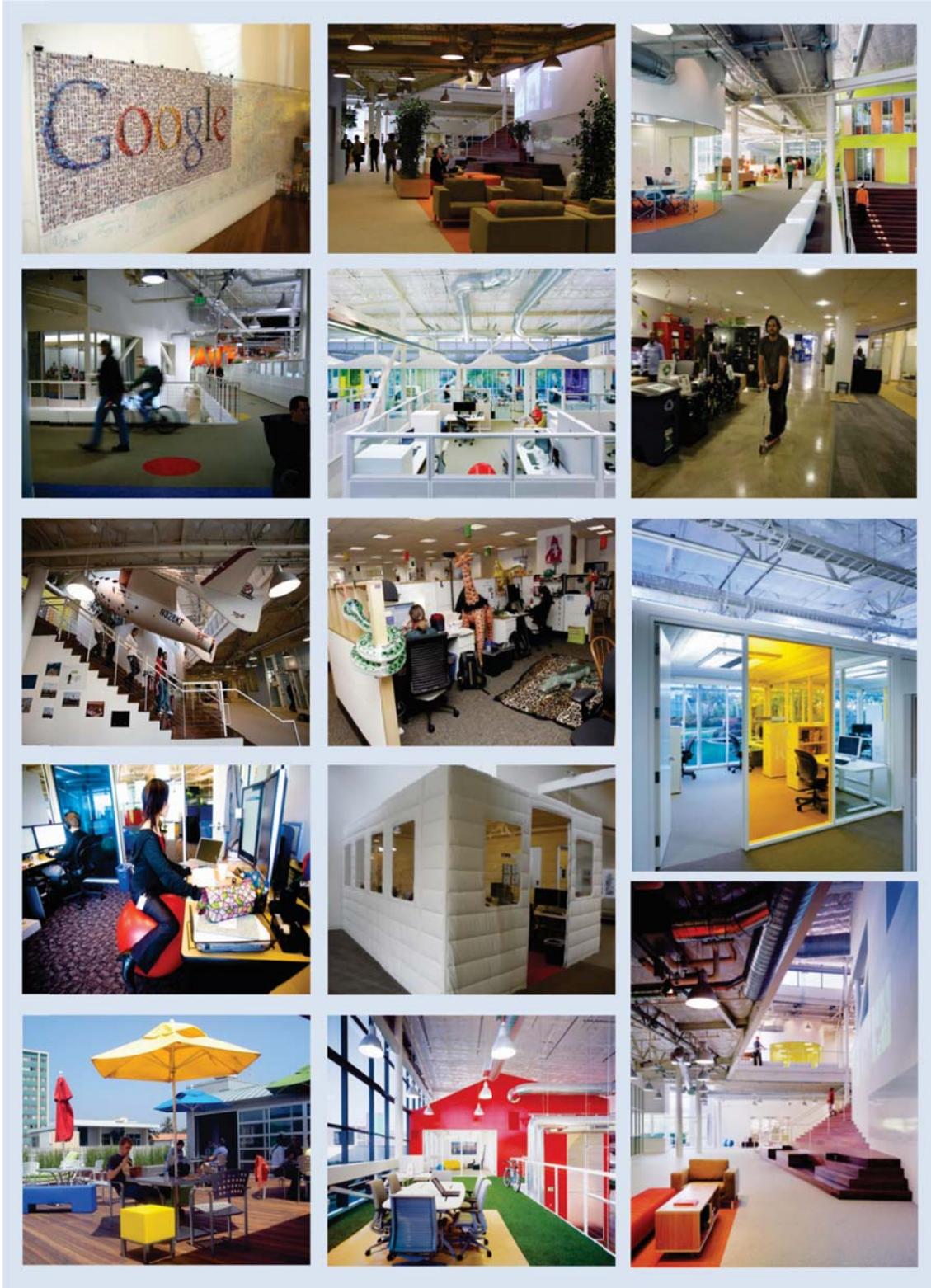
Egipto - Google Cairo,
Kenia - Google Kenya Ltd.,
Ghana - Google Ghana,
Nigeria - Google Nigeria,
Senegal - Google Senegal.

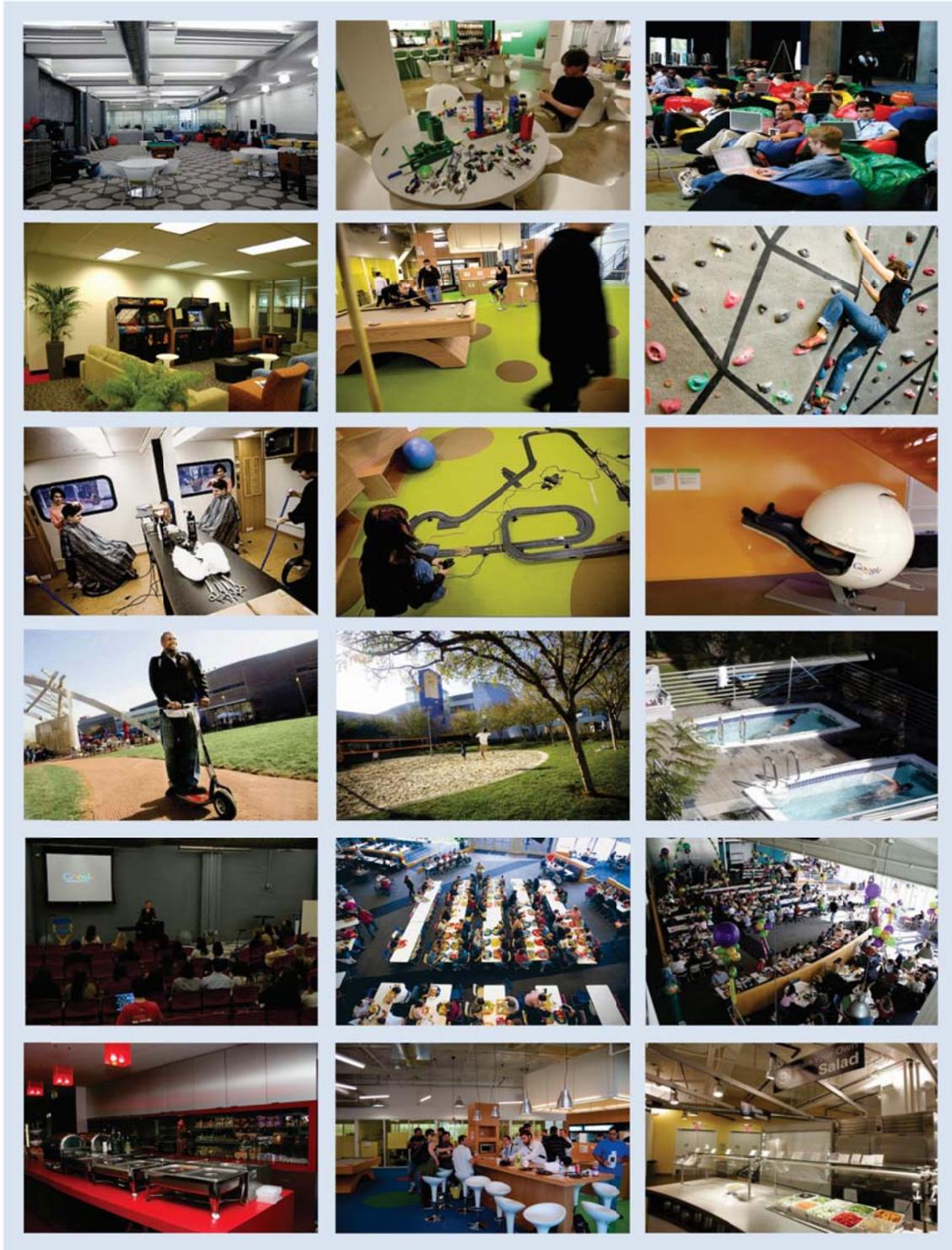
▪ **6 en América Latina**

México- Google México,
Brasil - Google San Pablo,
Argentina - Google Buenos Aires,
Colombia – Google Bogotá
Chile – Google Chile
Perú- Perú

Googleplex (Sede Central)







La selección de imágenes de la Sede Central de la empresa inició el recorrido fotográfico porque es la piedra fundacional de la cultura corporativa de Google. Entender el

principal y mayor centro de operaciones de la compañía ayudará a observar y analizar el resto de los espacios que el buscador posee en el mundo.

Las oficinas de Google Inc., como se dijo en capítulo II de esta tesis, están en Silicon Valley¹⁶⁵ (Valle del Silicio). Dato que no es menor, ya que es la zona sur de la Bahía de San Francisco (norte de California) y se la conoce con ese nombre porque es el lugar donde se concentran la mayoría de los núcleos residenciales de las grandes empresas vinculadas a la informática y las nuevas tecnologías como Hewlett-Packard, Intel, eBay, Microsoft, Yahoo, ElectronicArts, entre otras. Por lo cual el entorno es un ecosistema de alta tecnología.

Googleplex es un complejo (de ahí su nombre: Google + complex) que cuenta con más de siete mil empleados distribuidos en cuatro edificios principales (40, 41, 42 y 43) que en total ocupan más de 47 mil metros cuadrados y otras 44 construcciones repartidas en una superficie de 20 mil metros cuadrados. Las instalaciones buscan simular un extenso y amplio campus universitario estadounidense. Hecho que se vincula con la filosofía de Google donde el conocimiento, la juventud y la diversión son las características esenciales de cualquier googlers; la experiencia de los mayores es respetada pero sin jerarquías físicas y espaciales; el almuerzo y las actividades recreativas se comparten y la labor es principalmente grupal.

Entre las instalaciones recreativas se encuentran: diecinueve cafeterías, dos piscinas (de 3x2 metros con chorros de agua que permiten nadar contra la corriente), una cancha de volleyball de playa, cuatro gimnasios, un cine, cientos de salas de juego, 60 candy corner (así llama la empresa a las micro-cocinas dentro de las zonas de esparcimiento con heladeras y refrigerios de todo tipo las 24 horas), más de 15 restaurantes con chef y comida a toda hora, peluquería, lavandería, tintorería, estacionamiento para todos los empleados y una zona especial para embarazadas frente a las puertas de entrada, además de guarderías. Todo equipado con lámparas de lava, esferas de goma gigantes, piano, mesas de pool, flippers, videojuegos, metegoles, sofás, sillones de masaje en los pasillos, una réplica de un jet espacial en un hall central y de un fósil de tiranosaurio Rex en el patio.

Pero Google no sólo se ocupa de que sus empleados se recreen, coman y tengan ropa limpia sino que también se encarga de su traslado. Para ello cuenta con ómnibus propios que hacen viajes continuamente a San Francisco (trayecto que dura aproximadamente una hora), y que cuentan con WIFI. Esto también va en beneficio de la productividad, ya que los empleados pueden ir revisando el correo o empezado a trabajar antes de llegar a Googleplex y lo mismo de vuelta a casa.

¹⁶⁵ El término fue acuñado en 1971 por el periodista C. Hoefler.

La empresa busca cubrir de forma inmejorable el cien por ciento de las necesidades básicas de los googlers con el objetivo de que se desprendan de esas preocupaciones y se centren en lo verdaderamente importante para la compañía: el producto. *“La vida profesional en Google es un continuo training, trabajamos todos en red con el calendario de Oracle y es muy rara la semana que no te encuentras sesiones de training sobre nuevos productos o actualizaciones, trabajar en Google es aprender nuevas cosas todos los días, los ingenieros innovan diariamente bien porque siguen adelante con la misión de la empresa o porque atienden los diferentes requerimientos que nuestros clientes y partners nos realizan a diario, esto significa que en Google quien piense que lo tiene todo aprendido, tendrá problemas para seguir el ritmo de los demás. (...) En Google, el espíritu de aprendizaje continuo tiene que formar parte de cada uno, debe ser innato”¹⁶⁶.*

Con ese objetivo es que se mezcla los servicios antes mencionados con mobiliarios y espacios que motivan la creatividad y facilitan el trabajo, como por ejemplo: grandes pizarras para que los googlers escriban lo que se les ocurra e inspiren a otros compañeros; paneles bajos entre escritorios que permitan la continuidad visual con el resto de los compañeros (los llamados boxes), oficinas cerradas que se comparten siempre con uno o dos colegas, monitores que muestran en vivo las búsquedas efectuadas por los usuarios de todo el mundo; algoritmos y problemas matemáticos en los baños para motivar el ritmo intelectual, pantallas de 32 pulgadas verticales para los escritorios de quienes lo requieran, y un centro de servicio técnico (tech stop) que se compromete en arreglar o reemplazar el desperfecto de las computadoras o de la red en menos de una hora.

Por otro lado, no sólo hay espacios cerrados y reducidos que permiten la privacidad de los empleados (cabinas telefónicas o salas de teleconferencias) sino que también Google les da dinero, en su primer día, a los trabajadores que se incorporan para que personalicen sus escritorios.

Edificio sustentable

La Sede Central de Google también refleja la Responsabilidad Social que la empresa busca comunicar no sólo a través de programas y acciones concretas sino también por medio de sus instalaciones.

Googleplex posee: una huerta interna que provee parte de las materias primas que consumen los empleados en las cafeterías y restaurantes de la empresa; cientos de

¹⁶⁶ De la Reina, Miguel (empleado de Google España). “Así funciona un Googleplex”. Disponible en: <http://googelizados.blogspot.com/2005/12/as-funciona-un-googleplex.html> Fecha de consulta: 9 de abril de 2011.

bicicletas, motos eléctricas y monopatines para que los googlers se trasladen de un edificio a otro; más de nueve mil paneles solares, instalados en los techos y en dos estacionamientos de la compañía, que generan el 30 por ciento de las necesidades máximas de las instalaciones y permiten cargar los automóviles eléctricos cuyo uso pregona la Fundación *google.org*. Todo ello sumado a techos altos y de vidrio, y aberturas que permiten el ahorro de energía al dejar pasar luz natural.

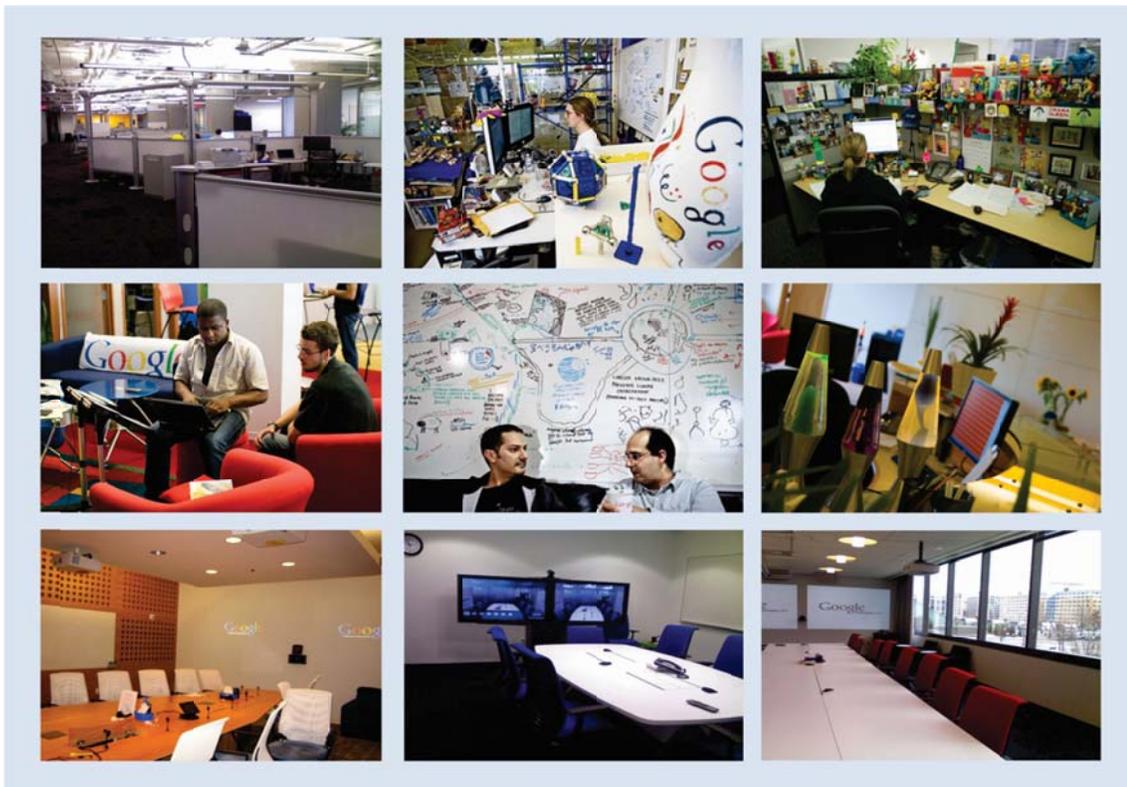
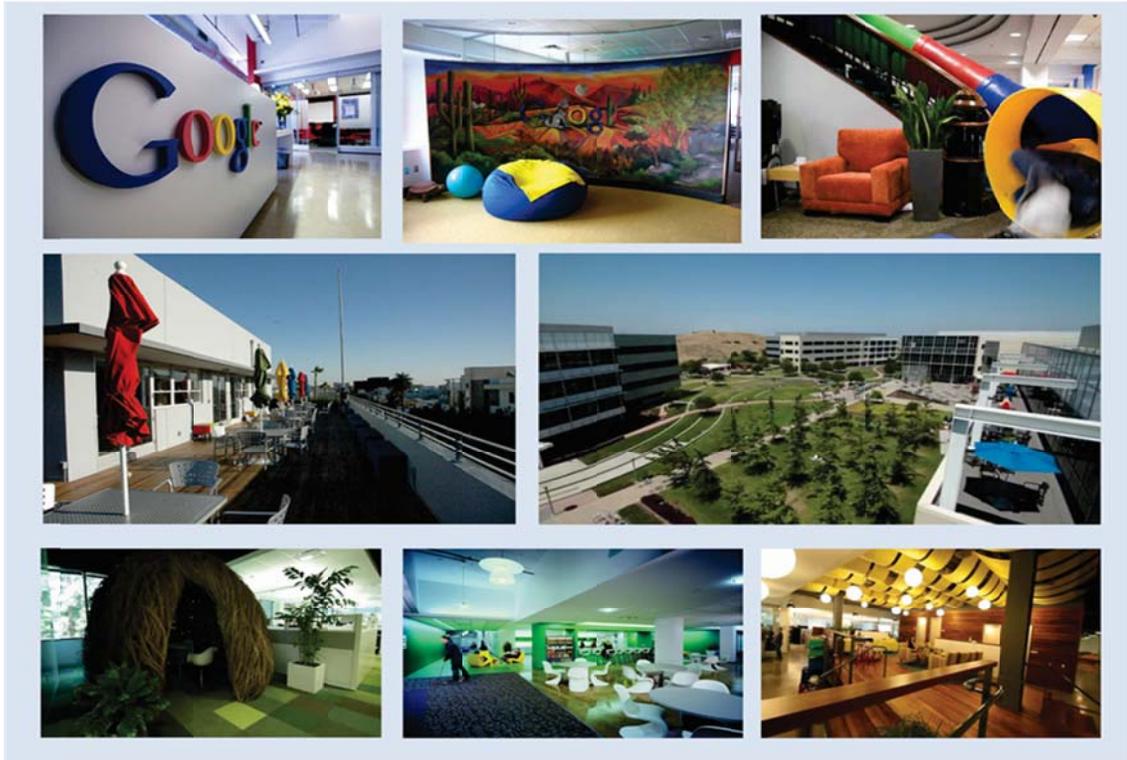
Además, todos los materiales para la construcción de los espacios y su mobiliario son obtenidos de forma sustentable, y los remanentes son reciclados para otros proyectos de remodelación. Hasta se alquilan cabras para que corten el pasto de todo el predio.

Cabe destacar, y este es un punto fuerte para el mantenimiento del clima y de la cultura organizacional de la empresa, que se cuenta con un área denominada “facilities” que a diferencia del concepto tradicional de Facility Management (gerente de infraestructura), se encarga no sólo del acondicionamiento y funcionamiento de servicios e instalaciones sino también de múltiples actividades que buscan mantener unida la filosofía de Google. *“Los facilities es todo lo que le da soporte a un negocio, desde lo edilicio hasta los servicios internos al empleo y a la operación, todo lo que es organización de eventos, ya sea con clientes o eventos con los empleados, la parte de gastronomía, los beneficios también están a cargo de mi área que son los masajes, gimnasio, luz de corredores (...) Toda esa parte también entra dentro de facilities, y por supuesto la parte de arquitectura que es central, desde que inauguramos la oficina hasta el mantenimiento, la parte de seguridad, y seguridad e higiene en el trabajo también está a mi cargo. O sea que es un área bastante amplia que es todo lo no comercial, todo el soporte para que el negocio funcione, hasta el servicio de recepción, librería, materiales, todo lo que necesita la gente para trabajar”*¹⁶⁷. Son los responsables de mantener en consonancia el ámbito laboral con los objetivos de la empresa.

Google innovó también en este campo y lo hizo de forma que la construcción de sus oficinas esté a cargo de un equipo que al mismo tiempo responda a todas las necesidades de sus empleados. Esto permite que el equipo de facilities no sólo se preocupe por diseñar y poner en funcionamiento los espacios sino que también los modifiquen según las necesidades de los googlers y de la propia compañía. Al mismo tiempo, deben encargarse de coordinar eventos y actividades grupales, del menú de los restaurantes, de la ubicación de los nuevos empleados, entre otras actividades y responsabilidades que hacen a la comunicación interna y externa de la compañía.

¹⁶⁷ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 144.

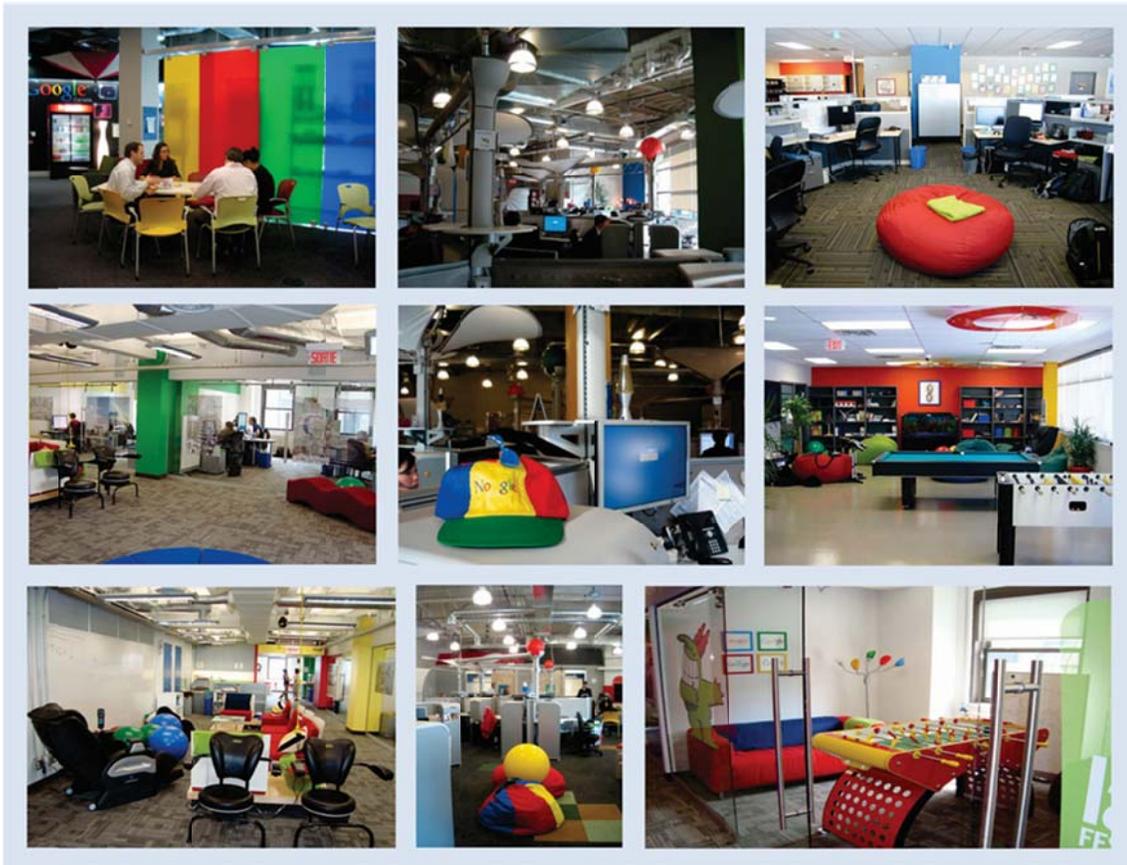
Google en el resto de los Estados Unidos





La selección de imágenes de las oficinas de Google en los Estados Unidos, dan cuenta de la fuerte presencia de la identidad de la empresa, ya que se repiten la mayoría de los espacios de Googleplex y no se ven mayores diferencias con la misma. Situación que puede deberse a que se trata del mismo país, por lo cual hay una idiosincrasia compartida.

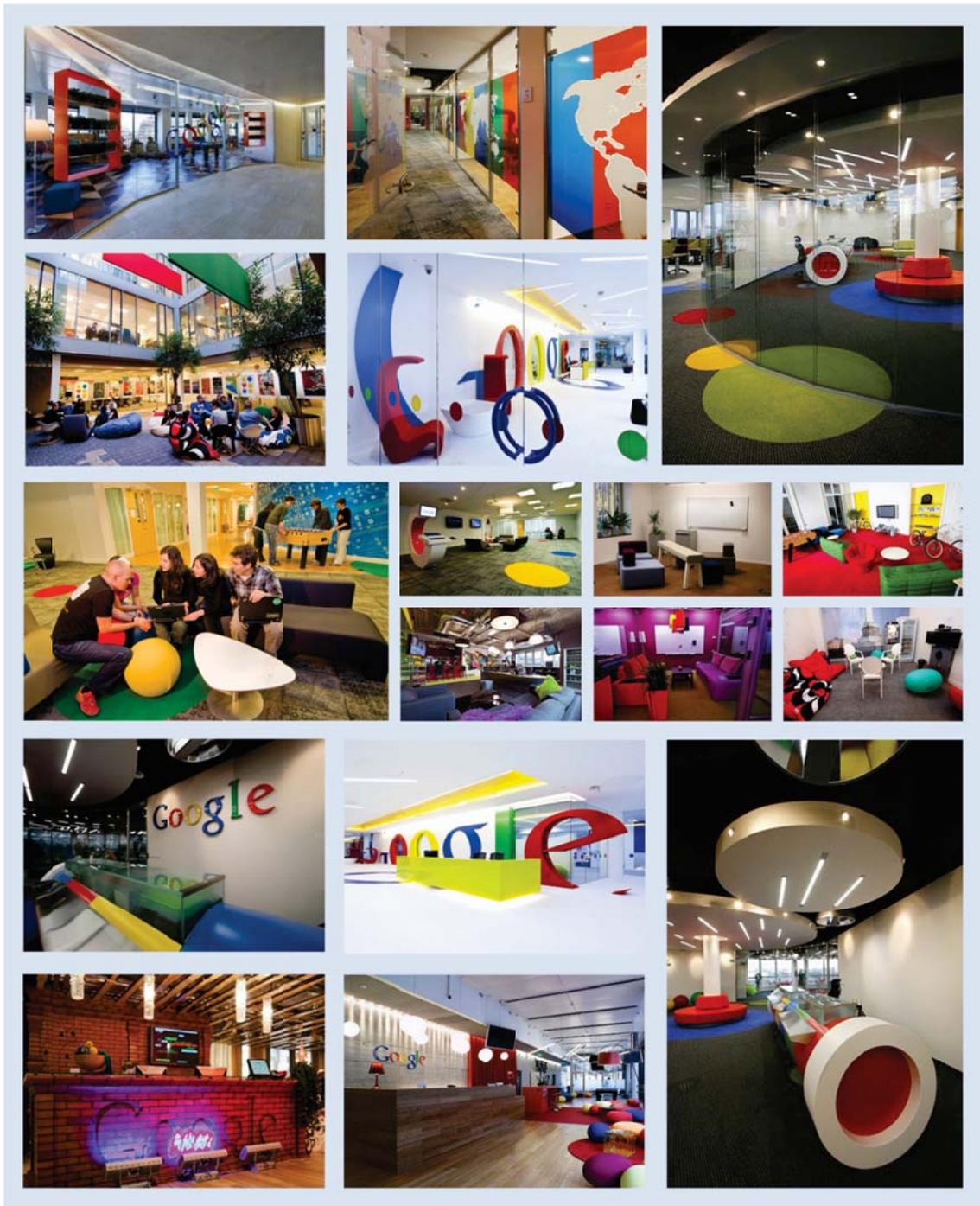
Google en Canadá



Los colores de la marca, los espacios abiertos compartidos, los boxes, las paredes vidriadas, las salas de juego; dan cuenta del ADN de la empresa y del peso de su cultura corporativa. Al igual que con las oficinas de los Estados Unidos, no se observan mayores diferencias en el estilo de las mismas, pero sí en tamaño.

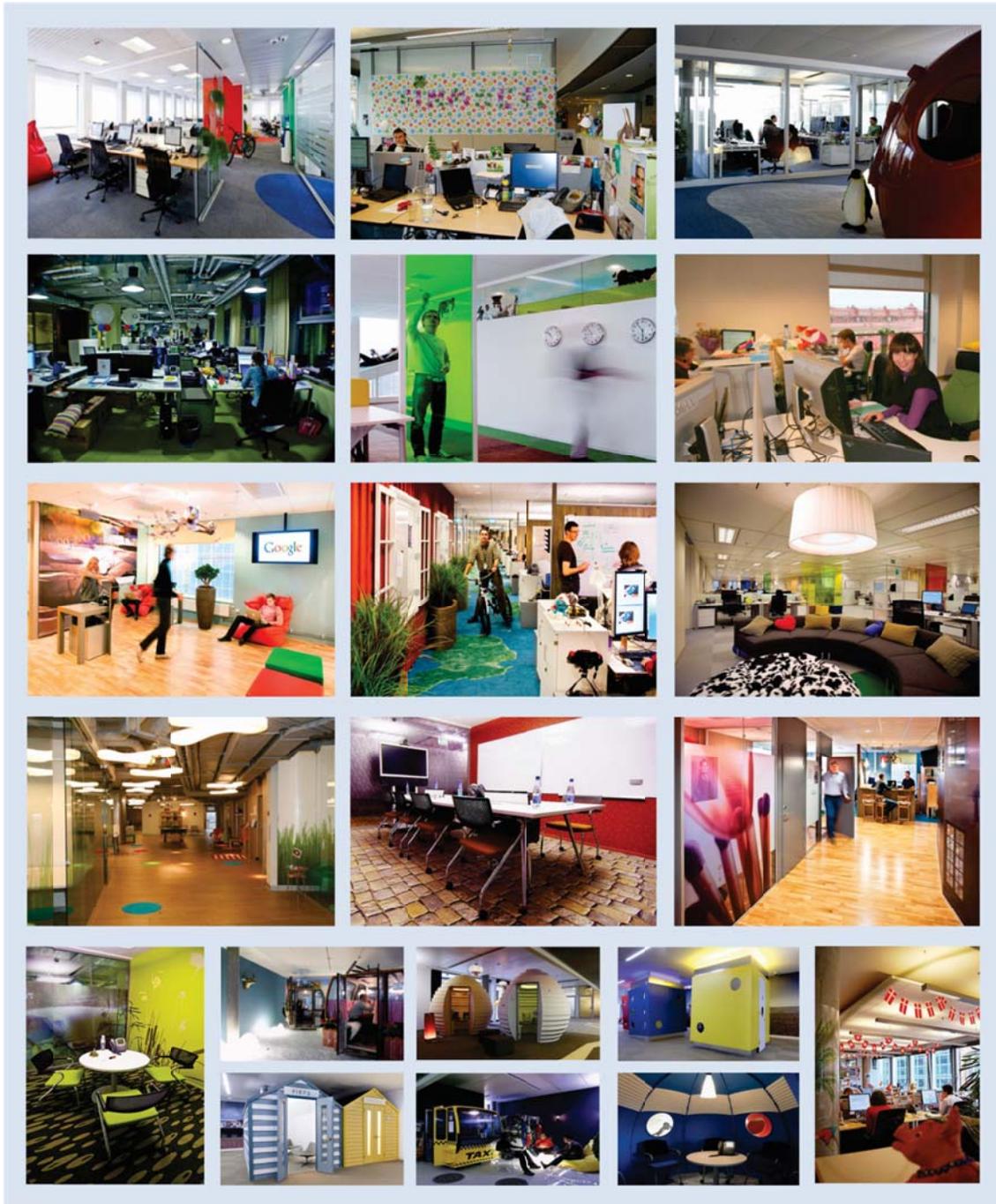
La idea de campus universitario se mantiene, pero se reduce a espacios internos donde la posibilidad de esparcimiento al aire libre se reduce a balcones o terrazas de escasa superficie, en comparación con los terrenos de Googleplex. Esto también tiene que ver y varía con la cantidad de empleados que cuenta cada sede.

Google en Europa



Esta selección de imágenes da cuenta de la presencia de espacios abiertos compartidos, para reuniones informales o simples charlas. También muestra paredes

vidriadas cuya transparencia produce una continuidad visual con el resto de las personas que se encuentran en el lugar.



Las pizarras, los box, las salas para reuniones formales e informales, los espacios individuales como cabinas telefónicas y teleconferencias están presentes en cada uno de los espacios de todas las oficinas de Google.



Son imágenes que muestran los sectores recreativos de cada oficina, lugares lúdicos y de esparcimiento. Además, se ven toboganes y palos que reemplazan los ascensores y se utilizan para comunicar las distintas plantas de la empresa de forma rápida y divertida.

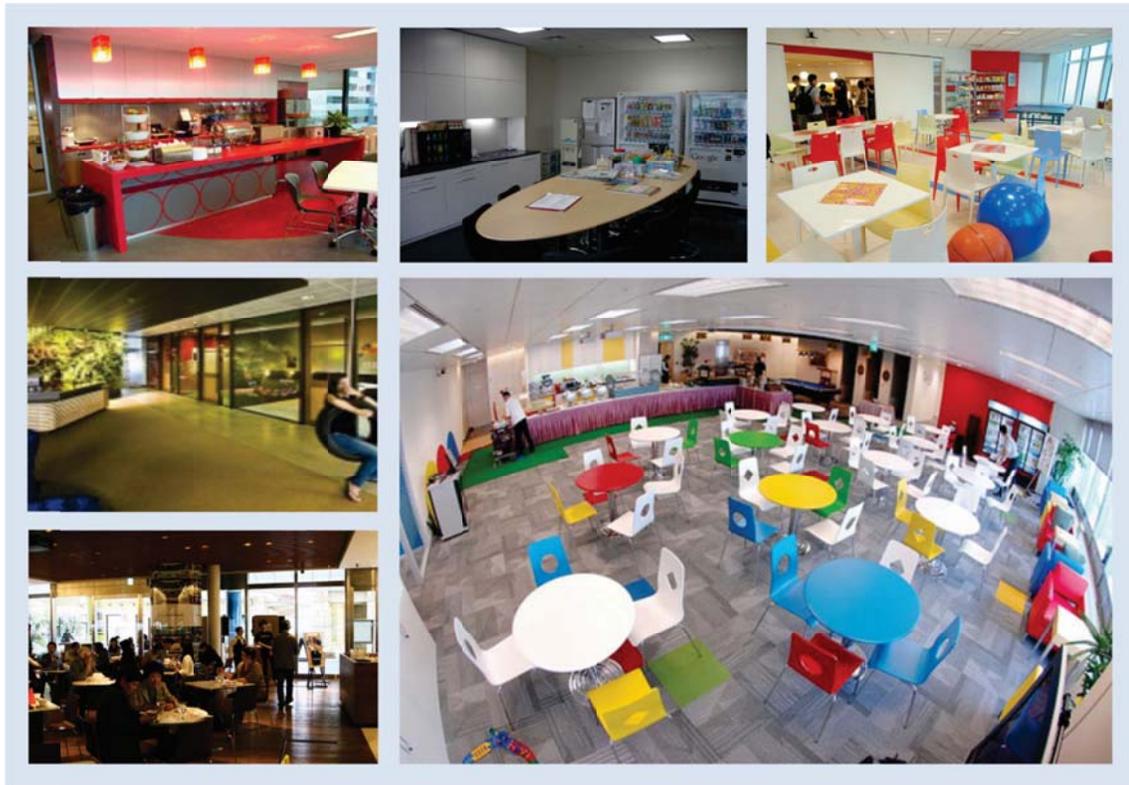
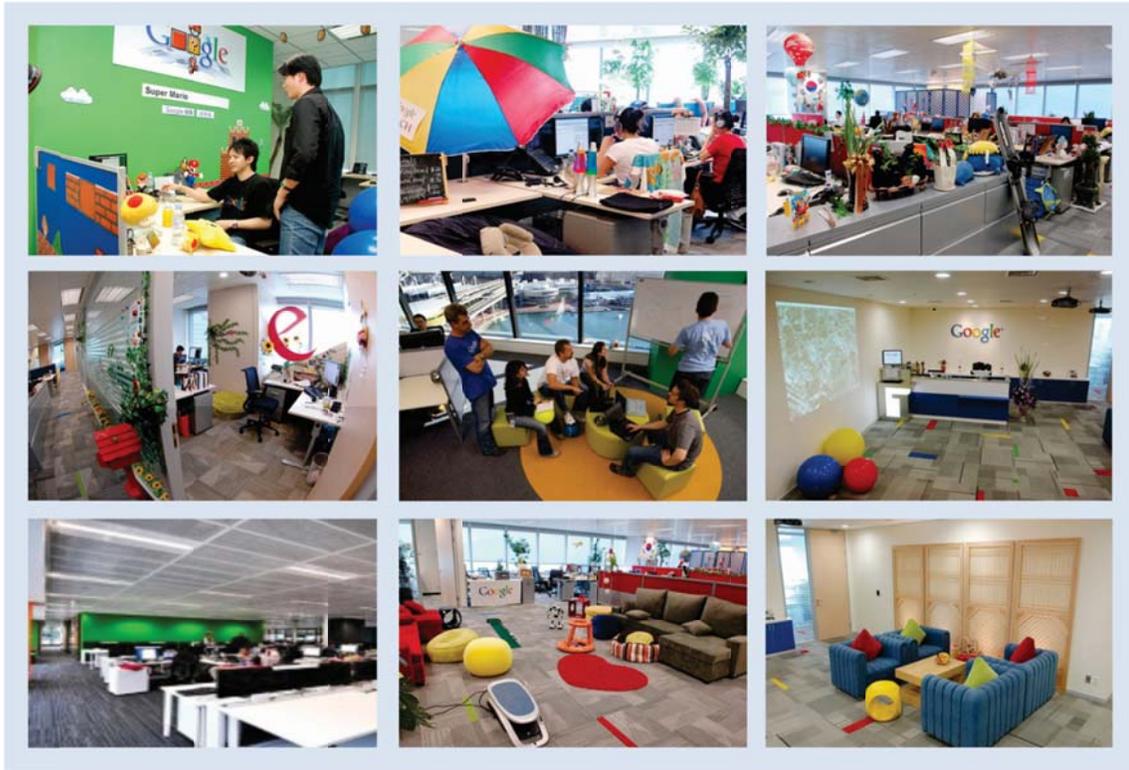


Este último apartado da cuenta de los sectores gastronómicos de las oficinas de Google en Europa, donde cafeterías, restaurantes, candy corner y grandes comedores aluden a la filosofía corporativa de recrear el espíritu universitario.

En el recorrido fotográfico por los espacios de la empresa en este continente, puede verse una impronta local mayor que en lo observado en los Estados Unidos y Canadá. Dicho “toque” europeo es trivial, ya que son modificaciones que tienen que ver más con el mobiliario y el equipamiento que con la distribución de los espacios.

La idea de campus universitario se reduce a espacios internos como los grandes comedores, restaurantes y cafeterías. Pero la posibilidad de esparcimiento al aire libre es reducida, lo cual provoca que los monopatinos y bicicletas pierdan su razón principal: ser el transporte alternativo para trasladarse de un espacio de Google a otro sin contaminar el medio ambiente; para pasar a ser una más de las piezas recreativas de la empresa.

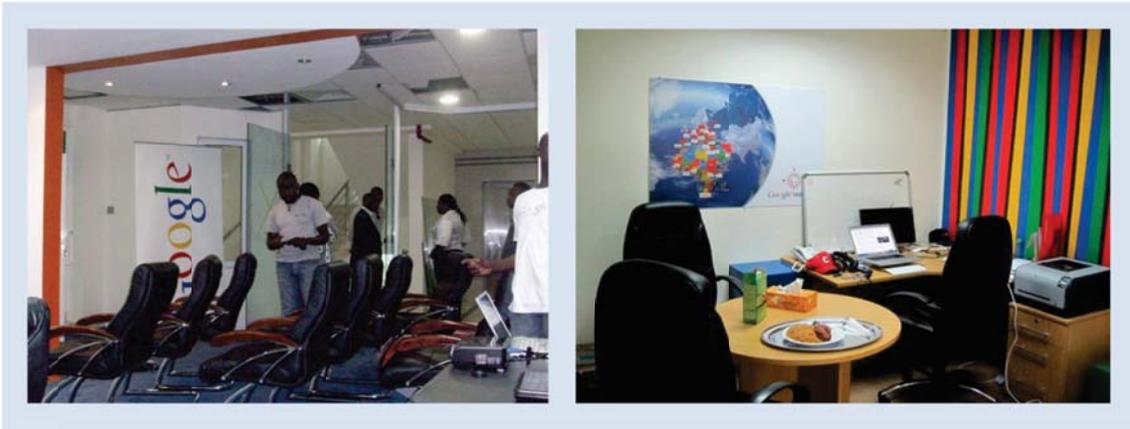
Google en Asia





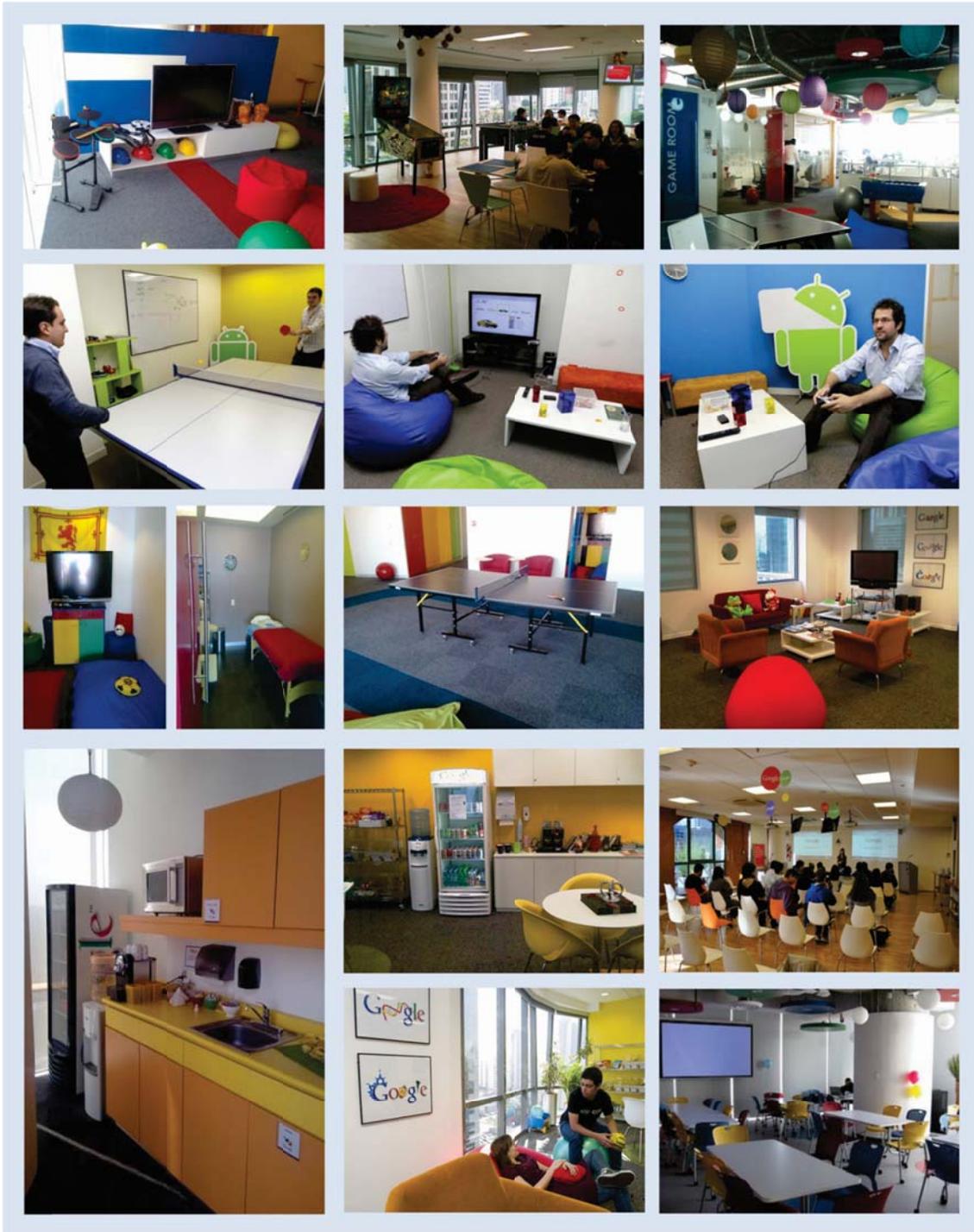
Escritorios personalizados, espacios de reunión abiertos que invitan a la charla y la distensión, comedores comunitarios, micro-cocinas, cafeterías, espacios cerrados individuales, salas de juego, salas de reuniones cerradas; vuelven a dar cuenta de la cultura Google, pero con una fuerte impronta local en la decoración de los espacios que mayormente se ve en el estilo selvático de las oficinas de Sydney.

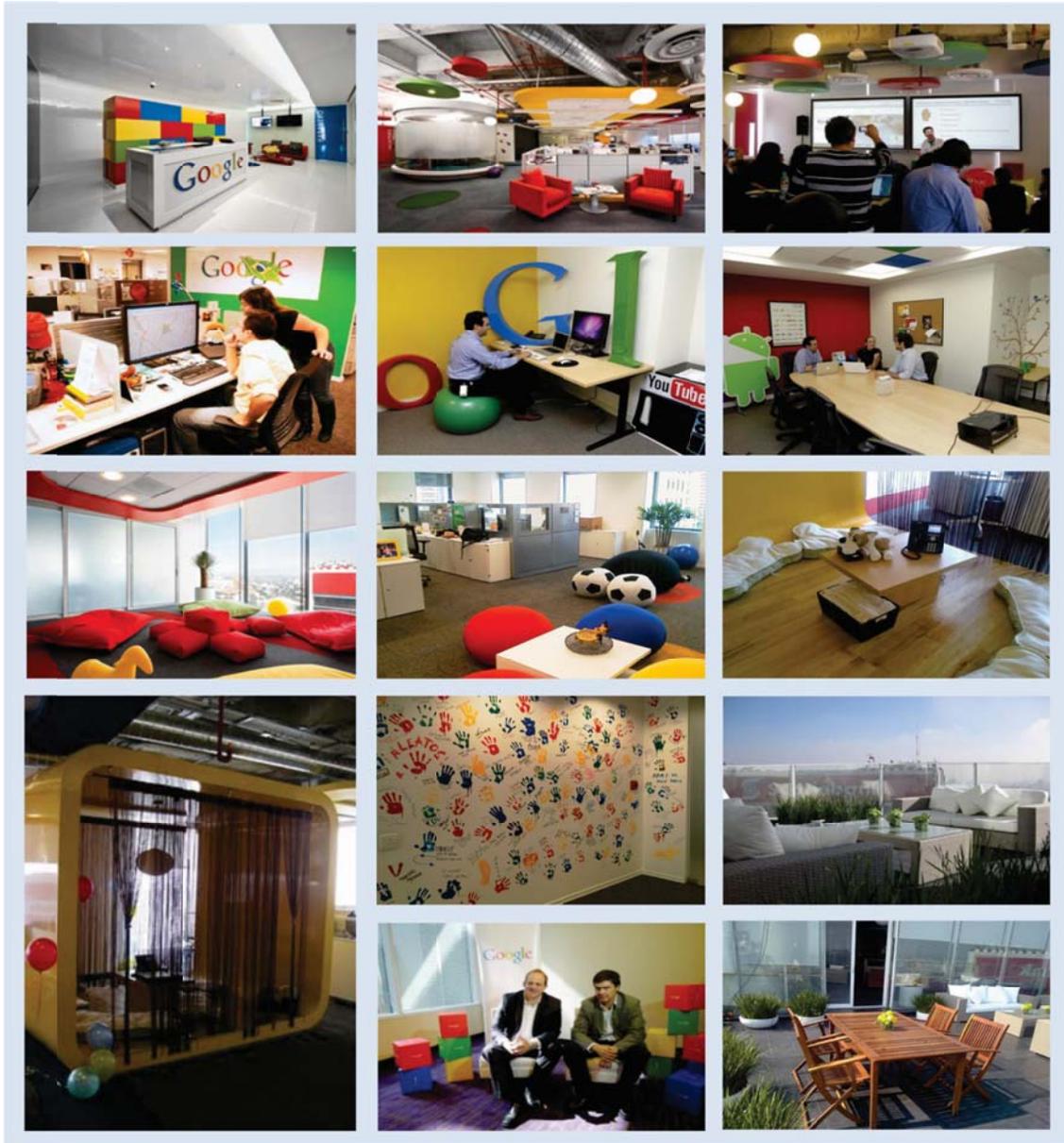
Google en África



Es una acotada muestra de imágenes porque no hay mayor material fotográfico sobre las cuatro oficinas que la empresa posee en el continente africano. Hecho que da cuenta del marketing que Google realiza sobre sus espacios, ya que la difusión y visita de sus instalaciones corporativas es una acción cotidiana en la mayoría de los casos.

Google en América Latina



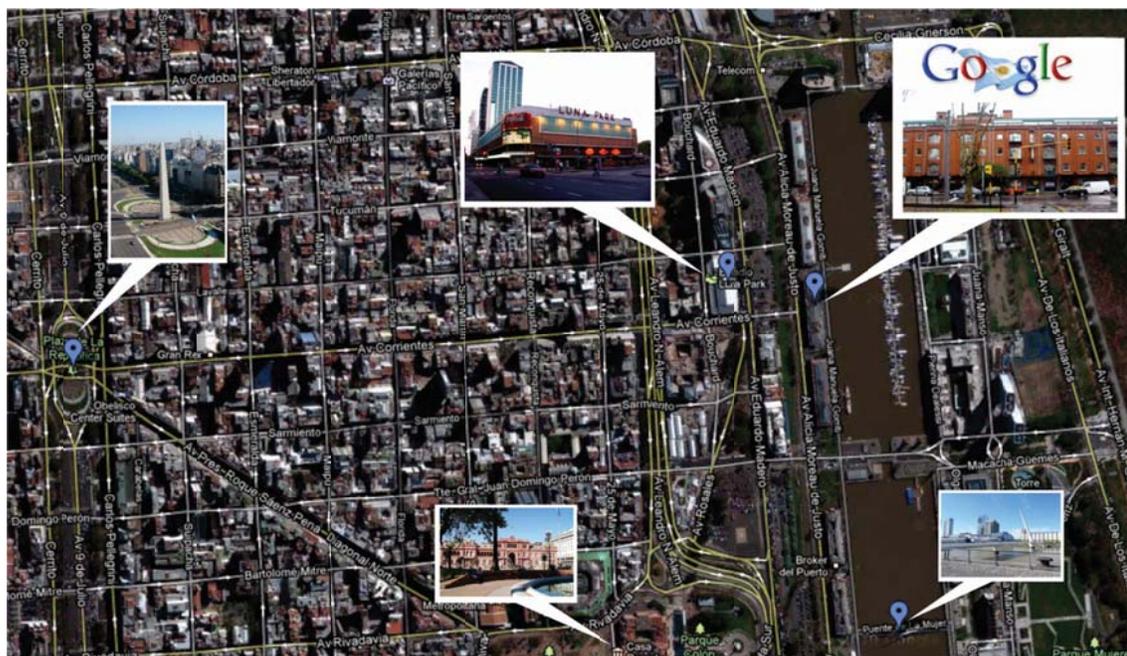


Al igual que en las oficinas del resto del mundo, los espacios hablan de Google, de su forma de entender y motivar el trabajo, de sus valores. Los rasgos identitarios sobrepasan a las improntas locales.

Es interesante destacar que si bien el mayor aporte de las culturas locales es el estilo del mobiliario, hay espacios que también son únicos de cada lugar. Se trata de las piedras fundacionales de cada sede que pueden ser como por ejemplo, una pared pintada con las manos de los empleados de Google Brasil o un mural colectivo, que se verá en fotografías de las páginas siguientes, en la Argentina.

Google en la Argentina: espacios y comportamientos

Ubicación de las oficinas



Las oficinas del buscador en el país están en ubicadas en el Dock del Plata¹⁶⁸ del Dique 2 de Puerto Madero y albergan a más de 100 empleados. Es un lugar céntrico de fácil acceso. Desde el edificio se puede observar bien enfrente el Estado Luna Park y en la misma dirección pero más lejos, el Obelisco y si se mira por una de las ventanas opuestas o se sale a la terraza, se ve el Dique, el Río de La Plata, sus embarcaciones y remotamente el Puente de la Mujer.

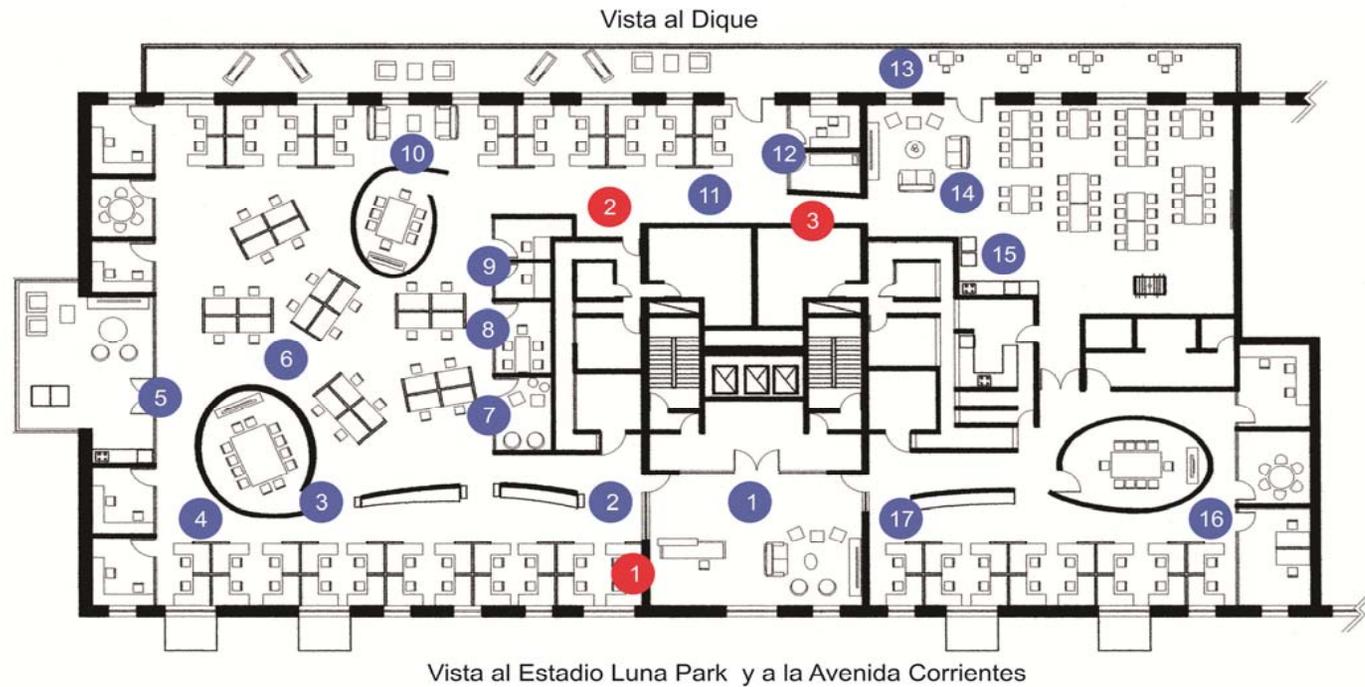
Las instalaciones del Buscador están emplazadas en un edificio rodeado por íconos de la Ciudad de Buenos Aires, por grandes rascacielos de otras multinacionales y por hoteles, restaurantes y confiterías de alto nivel cuyos públicos principales son ejecutivos y turistas.

Es una ubicación estratégica no sólo en términos urbanos (está cerca pero al mismo tiempo lejos del microcentro porteño) sino también culturales, ya que se trata de una zona histórica (los dock tienen más de 100 años, son patrimonio arquitectónico de la Ciudad. Nacieron con la pujanza del Puerto en el Siglo XIX y fueron restaurados para su uso comercial en los años '90) de fuerte crecimiento económico.

¹⁶⁸ Forma parte de un conjunto de edificios construidos por el gobierno argentino en 1884, con el objetivo de que almacenen mercaderías en el Puerto. Junto con los ferrocarriles, son expresión de la arquitectura industrial inglesa en el país. En los años '90 se restauraron para comenzar a funcionar como espacios de empresas nacionales e internacionales.

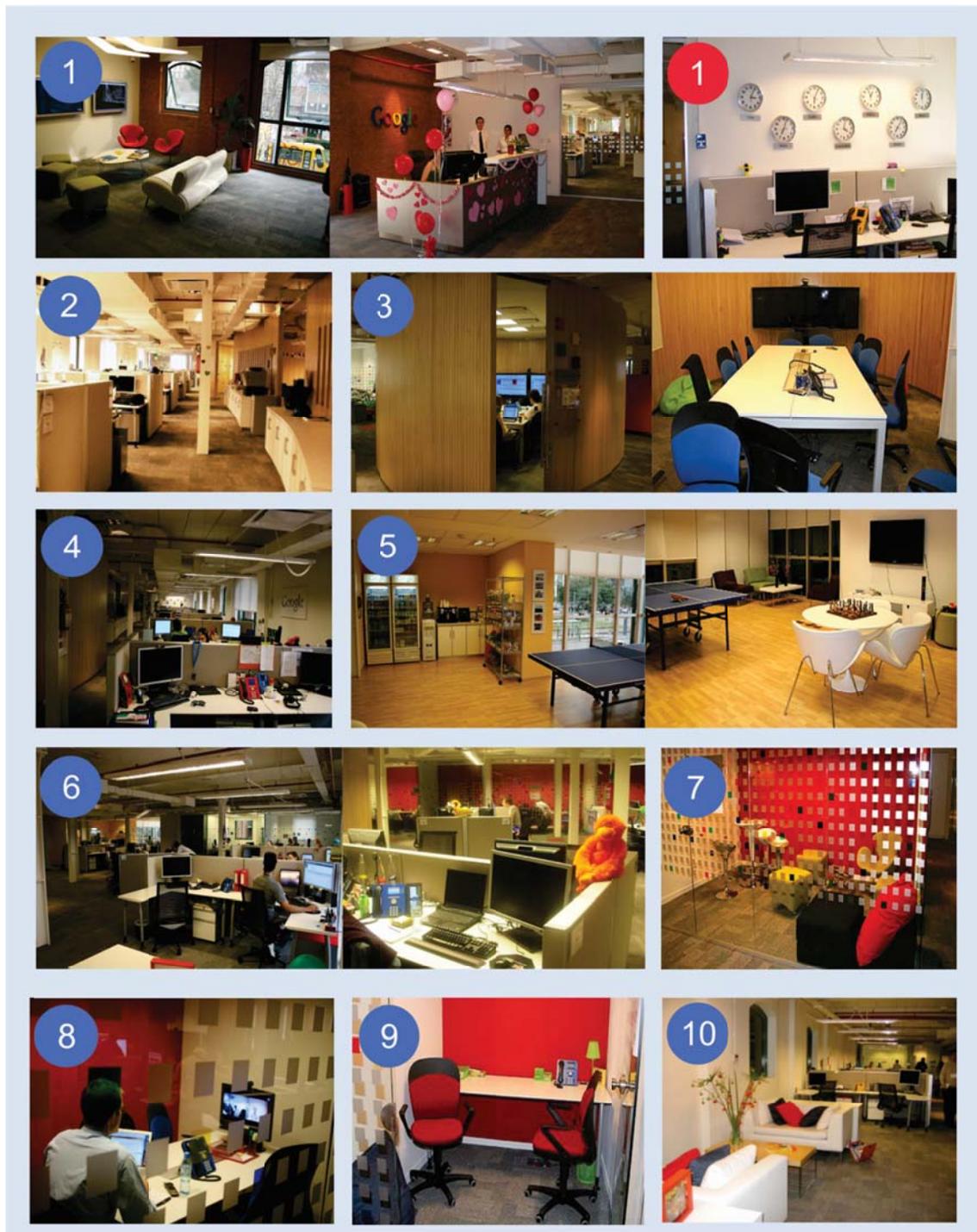
En la última década, la Ciudad de Buenos Aires comenzó a adoptar una tendencia creciente, proveniente de los Estados Unidos, que consiste en el traslado de las oficinas cabeceras de las grandes empresas desde el centro de la ciudad hacia zonas más suburbanas. La escasez de grandes áreas de trabajo, la falta de estacionamiento, la congestión de automóviles y tiempo de recorrido entre edificios, son algunas de las razones por las que las compañías deciden consolidar todas las facilidades en zonas como Puerto Madero.

Instalaciones de Google Argentina (3.000 mts2)



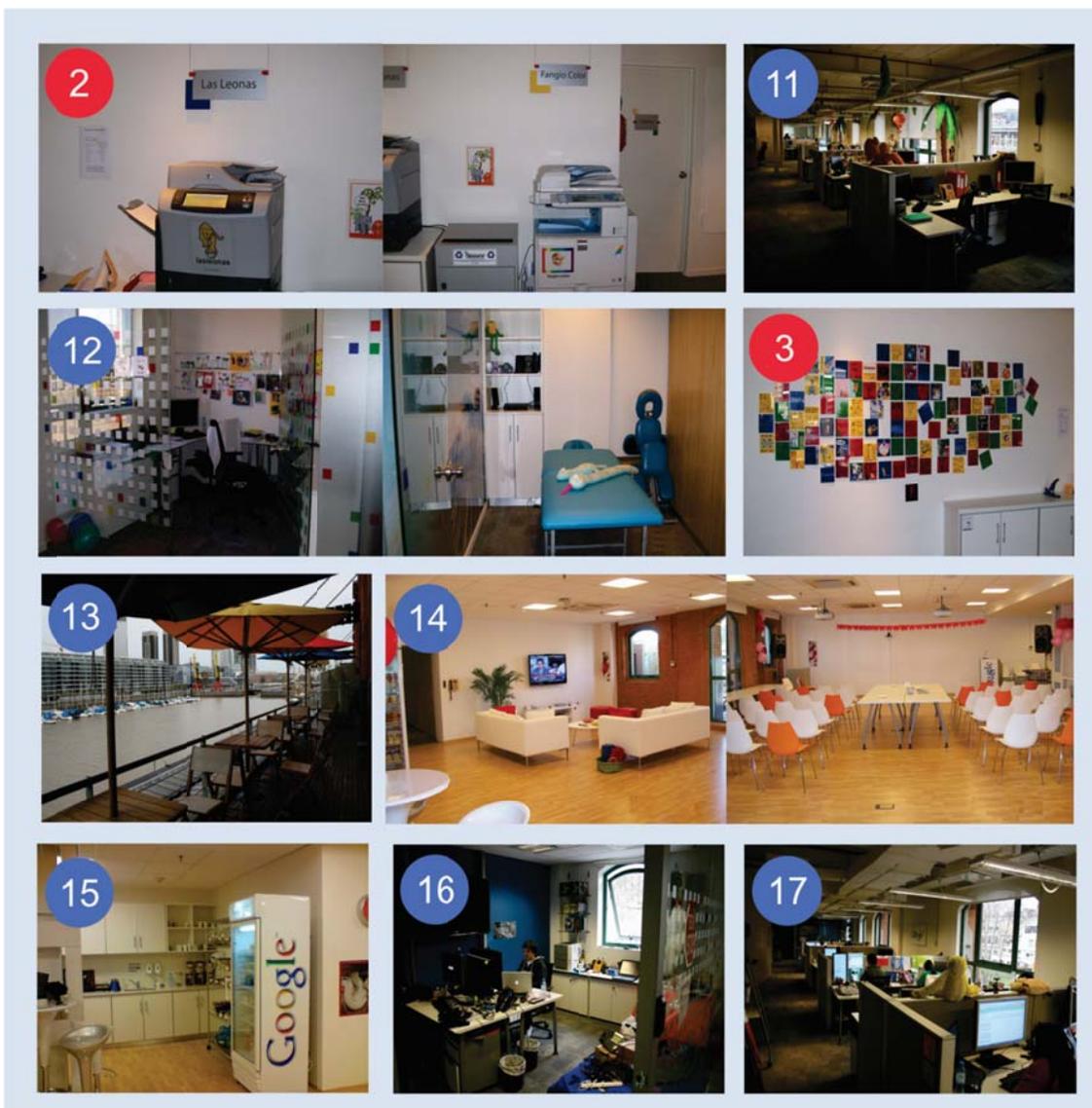
Fachada del Dock del Plata

La empresa tiene sus oficinas en el segundo piso del edificio Dock del Plata, ubicado en el Dique 2 de Puerto Madero, sobre la Avenida Alicia Moreau de Justo.



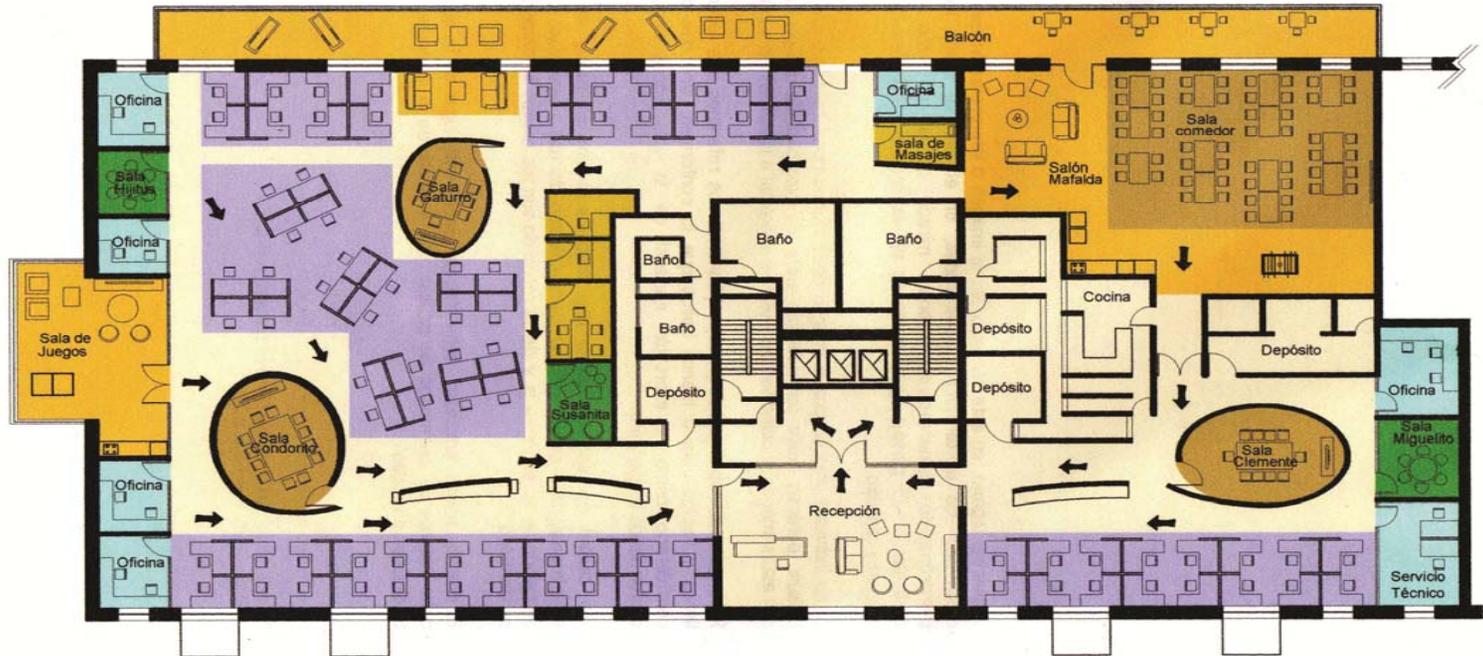
1. Hall de entrada y recepción. 1. Relojes que marcan la hora de las principales ciudades con las que los empleados de la Argentina se relacionan (Chile, Roma, Dublin, Bogotá, México y Madrid). 2. Pasillos y box. 3. Sala de reunión equipada con tecnología de punta. 4. Box personalizados. 5. Sala de juegos. 6. Box personalizados. 7. Sala para reuniones

informales con paredes de vidrios transparentes. **8.** **9.** Salas para teleconferencias y llamadas telefónicas. **10.** Juego de sillones para charlas casuales.



2. Impresoras bautizadas con el nombre de famosos deportistas argentinos (Maradona, Fangio, Los Pumas, Las Leonas, Batistuta y Ginobili). **11.** Box decorados por los empleados que simulan una jungla. **12.** Una de las oficinas cerradas que comparten dos directivos y la sala de masajes. **3.** Mural donde cada nuevo empleado adhiere un cuadrado de acrílico de color con lo que desea expresar. También sumaron “ladrillos” personajes de la política y el periodismo argentino que visitaron el lugar. **13.** Balcón de Google Argentina con vista al Dique. **14.** Salón comedor. **15.** Candy corner. **16.** Tech stop, espacio que está presente en todas las oficinas del mundo y que resuelve las dificultades técnicas de los googlers. **17.** Box decorados por los empleados.

Espacios de Google Argentina



- | | | | |
|--|---|--|--|
|  Espacios de reunión cerrados formales. |  Espacios de reunión abiertos informales. Espacios comunes especiales. |  Oficinas cerradas. |  Circulación. |
|  Espacios de reunión cerrados informales. |  Espacios individuales. |  Zona de box. | |

Al observar las oficinas de Google Argentina, se puede reconocer los siguientes espacios:

- **4 espacios de reunión cerrados formales**, bautizados por los empleados como: Sala Condorito, Sala Clemente, Sala Gaturro y el salón comedor Mafalda, que también es utilizado como sector para conferencias y presentación de productos.
- **3 espacios de reunión cerrados informales**, llamados Sala Susanita, Sala Hijitus y Sala Miguelito.
- **Espacios de reunión abierto informales y comunes especiales**, son los lugares recreativos dedicados al esparcimiento y la diversión entre los que se encuentra: un salón de juegos con mesa de ping pong, ajedrez, metegol, videojuegos, una micro-cocina y pequeño juego de living y sillones de masaje con vista al Dique); balcones con vista a las embarcaciones de Puerto Madero; una sala de masajes para lo cual se debe sacar turno y la mitad del precio del servicio es cubierto por la empresa; una sala comedor que además posee un pequeño living con un televisor, una mesa de metegol y una pequeña cafetería.

Estos espacios se complementan con festejos en fechas especiales, un “after office” todos los jueves y “runningteam”, un grupo de empleados que salen a correr por el barrio con un entrenador.

- **4 espacios individuales** entre los que se encuentra la ya mencionada sala de masajes y 3 salas equipadas para realizar llamadas telefónicas y teleconferencias.
- **7 oficinas cerradas**, que en consonancia con el concepto de trabajo de la empresa, son compartidas por dos o tres directivos, y de paredes vidriadas que permiten ver todo su interior y viceversa. Las mismas están desparramadas en los cuatro puntos cardinales de la planta y se alternan con distintas salas.
- **Box**, algunos se encuentran retirados y de forma lineal contra los ventanales del edificios y otros distribuidos aleatoriamente entre salas de reuniones, livings, oficinas cerradas y salas individuales.

La circulación es radial, es decir que se entra y se sale por el mismo lugar: la recepción, ya que de allí se puede acceder hacia un lado o hacia otro de las oficinas, pero independientemente del recorrido, se llega al mismo punto de partida.

Al igual que sucede con el resto de las oficinas de la firma en el mundo, los colores de las instalaciones, la disposición de los espacios, los vistosos muebles, los juguetes y las pelotas gigantes; conforman un ambiente divertido, sencillo, joven y dinámico que habla de la identidad corporativa de Google.

El azul, el rojo, el amarillo y el verde están presentes en todo el lugar en forma de números, almohadones, pelotas, cascos, alfombras y todo el equipamiento de las oficinas. Las paredes están pintadas de blanco y todas las puertas, y la mayoría de las paredes internas, son de vidrio transparente y están decoradas con pequeños cuadrados de los colores de la empresa. Los muebles dedicados al esparcimiento y relajación son de formas redondeadas y en las tonalidades de la compañía. Esto alude a la marca sin necesidad de mencionar explícitamente su nombre, ya que en el único lugar en que se encuentra la palabra Google es en la recepción. En el resto de los espacios, su mención es totalmente simbólica.

Las áreas laborales se entremezclan, casi sin distinción, con las recreativas en una planta única que propicia la interacción entre los empleados y su trabajo en equipo; pero al mismo tiempo se respeta la individualidad, a través de la personalización de los espacios, y la privacidad, por medio de espacios cerrados. Esto sigue dando cuenta de la idea de la empresa de intercalar cooperación e individualismo, producción y esparcimiento.

El espacio horizontal de Google Argentina también es entendido así por sus empleados: *“Al estar todos en el mismo piso es mucho más fácil conocer a cada uno de las distintas áreas y comunicarse con ellos”*¹⁶⁹. Hecho que no es casual, ya que la empresa buscó que se diera de esta forma. *“En la búsqueda inmobiliaria se priorizó la ubicación, entonces primero bueno definimos dónde queremos estar, qué tipo de planta buscamos, queríamos estar todos en la misma planta, idealmente, entonces por ahí ya no importaba que fuera un edificio de altura con plantas chicas que se repiten hacia arriba sino buscábamos una planta amplia, de muchos metros cuadrado”*¹⁷⁰.

Esto se hizo para crear la sensación de horizontalidad, de que todos los empleados son iguales. *“Eso no quiere decir que en todo el mundo sea así porque llega un momento que hay tantos empleados que tenés que empezar a estar distribuido en altura y en distintos pisos, pero en el caso de oficinas chicas siempre se prefieren las plantas grandes”*¹⁷¹.

¹⁶⁹ Marcos, área Ventas. Anexos. Página 162.

¹⁷⁰ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 152.

¹⁷¹ Paula, área Atención al cliente. Anexos. Página 152.

“Acá las sillas son todas iguales, no está el sillón de presidente con la espalda alta, con la cabeza alta, acá todos tienen la cabeza alta porque se valora la cabeza y la idea de cada uno”¹⁷².

“En la corporación tradicional estaba muy claro que el número uno era el número uno, y estaba muy claro sólo con ver la oficina, si paseamos por una empresa tradicional vamos a descubrir y adivinar quién es el número uno, acá no te puedes dar cuenta porque todas las oficinas son iguales”¹⁷³.

Esta conformación de los espacios es reconocida e internalizada por los empleados de Google como la conjunción de espacios individuales y zonas compartidas que facilitan el trabajo con el otro, su encuentro e interacción permanente.

“Acá tenemos muchos espacios de trabajo que son abiertos, es como trabajo en islas que están comunicadas todo el tiempo. Ello te permite trabajar mucho en grupo y conocer a todos los googlers, sin importar al área que pertenezcan, ya que al lado tuyo puede estar la gente de finanza, o en frente a tu box la gente de informática, etc.”¹⁷⁴.

“Los espacios que tenemos nos facilitan el trabajo en grupo, ya que nosotros todo el tiempo nos estamos consultando cosas y realmente necesitamos trabajaren grupo y los bloques bajos nos permite esto. Sería mucho más complicado con espacios cerrados, aunque lo paneles entre escritorios deberían ser más bajos”¹⁷⁵.

“Muchos espacios de encuentro. Almuerzo, sala de juegos. A veces, te parás porque necesitás esparcimiento y te preparás un café y te encontrás con gente y te ponés a charlar”¹⁷⁶.

Además, los espacios están ubicados más en relación a las necesidades de las áreas más que a las jerarquías. *“El área de Recursos Humanos, por ejemplo, está ubicada cerca de la recepción porque desde allí se sale a recibir al candidato, al entrevistado. Es funcional que así se para evitar el tráfico incesante a través de la oficina”¹⁷⁷.*

¹⁷² Bértiz, Priscila. “Otro concepto de FM” en revista *Facility Magazine*. N° 34. Buenos Aires: ContractRent S.A., 2008. Página 32.

¹⁷³ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 152.

¹⁷⁴ Paula, área Atención al cliente. Anexos Página 162.

¹⁷⁵ Ídem nota 174.

¹⁷⁶ Ídem nota 174.

¹⁷⁷ Bértiz, Priscila. “Otro concepto de FM” en revista *Facility Magazine*. N° 34. Buenos Aires: ContractRent S.A., 2008. Página 32.

Los googlers también reconocen la transparencia de los espacios como herramientas que permiten la continuidad visual, la comunicación y el control sobre el otro. *“Otra cosa que está buena es que los directivos comparten oficinas y que no sólo se trata de paredes de vidrio transparentes sino que las puertas de esos espacios están siempre abiertas e invitan a que vos te acerques, además de que vez todo el tiempo quién está y quién no”*¹⁷⁸.

*“Nunca te chocás con una pared, a lo sumo te chocás con esto, con un vidrio. Pero eso es lo bueno de la oficina, que es como muy permeable. No tenés lugar dónde esconderte, o sea, es todo muy público. Entonces venís acá y todas las personas que están del vidrio para allá saben que yo estoy hablando con vos o que estoy allá con la computadora y me encuentran o porque me ven o porque estoy en la computadora. Y en ese sentido está buenísimo que la oficina funcione así, porque estás conectado todo el tiempo”*¹⁷⁹.

Un empleado ante la pregunta de cómo definiría la comunicación dentro de la empresa dijo: *“Profesional, transparente, participativa, divertida”*¹⁸⁰ y afirmó que ese tipo de comunicación es promovida por la disposición de las oficinas: *“estilo de comunicación y oficinas, junto con muchos otros factores (empleados, productos, etc.) son parte de una cultura organización muy bien definida”*¹⁸¹.

También los trabajadores del buscador destacan a los espacios y servicios de la empresa como comodidades positivas y negativas al mismo tiempo: *“Es comfortable... como estar en casa. Es un microclima dentro de Buenos Aires, llegas con la locura del tránsito, de la cantidad de gente o como hoy con mal tiempo, pero entras acá y todo está seco, limpio, colorido y tranquilo, encima ni siquiera tenés que bajar a comprarte comida o pensar en volver a tu casa para cambiarte, ya que acá podés servirte cuanto quieras de lo que quiera y bañarte y secar tu ropa”*¹⁸².

*“Es un arma de doble filo. Pasás todo el día en el trabajo, más de lo que deberías porque estás demasiado cómodo y te dan todas las comodidades, no te das cuenta pero trabajás más de lo que deberías. Tendría que haber algún grado de incomodidad”*¹⁸³.

*“No te das cuenta y estás todo el día en el trabajo”*¹⁸⁴.

¹⁷⁸ Paula, área Atención al cliente. Anexos. Página 162.

¹⁷⁹ Rocío, Recepción y área Facility Management. Anexos. Página 162.

¹⁸⁰ Gastón Irigoyen, Senior Sales Executive (España), venta de AdWords y YouTube a empresas medianas y grandes del mercado español. Anexos. Página 165.

¹⁸¹ Ídem nota 176.

¹⁸² Malena, área Finanzas. Anexos. Página 162

¹⁸³ Paula, área Atención al cliente. Anexos. Página 162.

¹⁸⁴ Federico, área Facility Management. Anexos. Página 168.

“Solemos estar de 9 a 19 horas, y encima el finde te llevás la compu y siempre algo respondes. Pero no es un castigo, tiene que ver con estar cómodo y conforme con el trabajo”¹⁸⁵.

Hecho que también es fomentado por los equipamientos de los baños, ya que cuentan con duchas, toallas limpias y todo lo necesario para sentirse a gusto. Esto es reconocido por los miembros del área de facilities de Google Argentina: *“lo que genera la arquitectura es una sensación de confort, de estar cómodo en el espacio, en la silla, que haya una sensación de comodidad desde los servicios que tenés disponibles, poder pegarte una ducha en el baño que también tiene todo, entonces el estar cómodo te relaja y te saca otras preocupaciones y podés dedicarte a lo que realmente te tenés que dedicar, hasta la vestimenta fijate que también favorece. Estas relajado, libre para ser productivo y crear”¹⁸⁶.*

“No es que somos unos santos. Todas las comodidades tienen que ver con mejorar la productividad. Se trata también de pasarle la responsabilidad al otro para que cuide no sólo lo que tenemos sino que haga su trabajo. De entender que sus decisiones repercuten en el resto (...) Podés jugar al pingpong siete horas pero estas son tus tareas, hacelas”¹⁸⁷.

“Creo que se trata de decir bueno tenés estas oportunidades, estas comodidades y eso crea un compromiso en el otro”¹⁸⁸.

Por otro lado, los googlers toman distancia de la identidad de marca y de la sede central de la empresa. *“Yo estuve trabajando en la de Estados Unidos y es muy distinto a lo que ves acá. Allá no conoces ni tenés contacto con otras áreas. Son 48 edificios, 1 campus, trabajás por mail pero capaz que tu compañero está a tres cuadras de vos. Además allá las oficinas (cerradas) son para los empleados y los box para los contratados, está muy marcada esa diferencia. Acá no ves eso”¹⁸⁹.*

“En la Argentina no estamos acostumbrados a que la identidad de la empresa esté tan ligada o relacionada con las características de los espacios o el mobiliario, por eso mucha gente que viene a Google dice que parecemos un jardín de infantes por las pelotas, los colores (...) Tiene que ver con la identidad que la empresa quiere mostrar”¹⁹⁰.

¹⁸⁵ Federico, área Facility Management. Anexos. Página 168.

¹⁸⁶ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 151.

¹⁸⁷ Ídem nota 185.

¹⁸⁸ Rocío, Recepción y área de Facility Management. Anexos. Página 170.

¹⁸⁹ Malena, área Finanzas. Anexos. Página 161.

¹⁹⁰ Ídem nota 189.

Impronta local y personal

La cultura local tiene poca influencia en los espacios y en el mobiliario, ya que sólo se refleja en el nombre de las impresoras, que como se dijo en líneas anteriores están denominadas como deportistas famosos, y de las salas bautizadas con nombres de personajes de historietas argentinas.

También, se hace alusión a las tradiciones del país a través de festejos como el 9 de Julio, el 25 de Mayo y el Día de la tradición. Esto, además, es reflejado en el menú de ese día. También se celebra Halloween y el día de los enamorados, entre otras actividades conmemorativas.

Por otro lado, al igual que lo que ocurre a nivel mundial, los espacios son modificados por los empleados pero sólo en apariencia. Se trata de darle una impronta local por un lado y personal por el otro, pero al mobiliario y no a los espacios generales de la empresa.

En el hecho particular de la Argentina, los empleados decidieron juntar el dinero, al interior de cada área, que la empresa le había dado a cada uno y realizar un ambiente colectivo. *“Lo que pasó, como cosa llamativa, es que la gente prefirió unir esos presupuestos por áreas e identificar las áreas temáticamente no ya el escritorio individual, esto surgió espontáneamente, nosotros le dimos a cada uno un dinero para decorar su espacio, pero su espacio ellos lo pensaron, lo interpretaron como el espacio de todo el equipo. Entonces hubo grandes decoraciones como, por ejemplo, ‘la jungla’ que son diez personas que unieron su presupuesto y armaron la parte de ‘la jungla’, o como ‘el boliche disco’ que compraron discos de vinilo, colgaron bolas de espejo y armaron algo más ochentoso; o como ‘Madagascar’ que compraron todos los personajes de la película Madagascar y armaron; o en mi oficina, los dos tenemos chicos entonces hicimos una pared con dibujos de nuestros hijos, un poco como la personalidad de nosotros, de mi compañero de banco, digamos, que también tiene chicos y bueno dijimos que decoren nuestros hijos la oficina”¹⁹¹. También hay una zona de box que eligió decorar su espacio en alusión a Halloween.*

Esta práctica es reconocida de forma positiva por los empleados: *“lo que a mí me parece muy importante es la libertad para personalizar mi espacio de trabajo, creo que eso refuerza la idea de ‘estar en casa’, ya que cuando entras la empresa te regala dinero para que personalices tu escritorio a gusto y eso está bueno, porque personalizas tu propio espacio de trabajo”¹⁹². Al preguntarle a una de las googlers qué cambiaría de su lugar,*

¹⁹¹ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 153.

¹⁹² Malena, área Finanzas. Anexos. Página 161.

respondió: *“Ahora estamos pensando en reacondicionar nuestro lugar, redecorarlo con cartoons, caricaturas de nosotros mismos”*¹⁹³.

Otro espacio personalizado y simbólico para los trabajadores de Google Argentina es el ya mencionado mural que cuenta con ladrillos firmados por todos los empleados que pasan por las oficinas y por las personalidades que las visitan, como la Presidenta Cristina Fernández de Kirchner, que firmó como “La Presi”, Mirtha Legrand, Mario Pergolini, Charly Alberti y Nik, entre otros. *“Cuando la pared empezó a llenarse de cuadros y de expresión ganó significado desde las individualidades hacia lo colectivo”*¹⁹⁴.

Filantropía

En consonancia con la política de Responsabilidad Social Empresarial que la empresa aplica nivel mundial, en la Argentina las instalaciones poseen materiales sostenibles y se prioriza la entrada de luz natural por puertas y ventanas. Además, sus empleados son motivados y convocados a colaborar con la comunidad local en distintas actividades que a veces se realizan en el horario laboral.

Una de las iniciativas de los empleados dio como resultado un programa de reciclaje de desechos generados en la oficina (clasifican y separan sus envases y residuos en distintas categorías: latas, plásticos, tetra brik y papel). Todo lo recabado semanalmente es retirado los viernes por la cooperativa “El Ceibo”.

Poder, arquitectura y comunicación en Google

La comunicación en los espacios

Google busca expandir y mantener su cultura corporativa en cada lugar del mundo en donde se encuentra. Para ello, por un lado hace un fuerte trabajo de contratación de recursos humanos multiculturales capaces de adaptarse a cualquier situación y con perfiles autoexigentes. *“La infraestructura es impresionante pero la gente no tiene comparación: muy inteligentes, multi-culturales, colaborativos y con historias de vida súper interesantes”*¹⁹⁵.

¹⁹³ Rebeca, área Atención al cliente. Anexos. Página 172.

¹⁹⁴ Bértiz, Priscila. “Otro concepto de FM” en revista *Facility Magazine*. N° 34. Buenos Aires: ContractRent S.A., 2008. Página 37.

¹⁹⁵ Gastón Irigoyen, Senior Sales Executive (España), venta de AdWords y YouTube a empresas medianas y grandes del mercado español. Anexos. Página 165.

Por otro, materializa su cultura corporativa y su concepción de trabajo a través del diseño y distribución de sus espacios. *“Entrás a Google y te das cuenta que estas en Google sea el país que sea, es una forma de trabajar, es una forma de construir los espacios que si bien físicamente son distintas las oficinas porque cada tiene algo interesante que tiene que ver con el lugar donde está implantada(...) Sin embargo a nivel más profundo, a nivel esencial te das cuenta que estas en Google y sentís que estas en el mismo lugar, que la gente tiene una visión compartida, podría decir como que hay una cultura muy fuerte, que eso no lo vi en otras empresas donde lo local tiene mucho peso, acá hay una cultura Google muy fuerte”*¹⁹⁶.

*“Las enormes pelotas de rehabilitación aparecen en la decoración de todas las oficinas, y el uso de los colores plenos (los primarios y el verde, que son los cuatro colores del logo) aparece en todo, desde el equipamiento y las paredes hasta la alfombra y los cerámicos de los sanitarios. Estos elementos son un leitmotiv que se repite en el diseño; pero sobre todo está el toque lúdico: la presencia de juguetes, toboganes o monopatines dentro de las oficinas”*¹⁹⁷.

La cultura de Google se expresa en:

- espacios confortables, abiertos (facilitan la interacción entre los empleados y fomentan el trabajo en equipo) y cerrados (dan la posibilidad de tener cierta privacidad).
- espacios mayormente compartidos (box, oficinas cerradas de dos o tres personas, comedores, restaurantes, cafeterías) que buscan expresar la idea de que todos los empleados son iguales, y la única diferencia es el conocimiento que al mismo tiempo es un saber compartido. Esto se refuerza también con las dimensiones de los mismos, ya que el espacio de trabajo es pequeño y las áreas de reunión son amplias y temáticas.
- Salas de descanso y recreación repletas de colaciones que permiten el esparcimiento, las charlas entre colegas, el descanso. Dan cuenta del espíritu universitario que sus fundadores buscan mantener y al mismo tiempo motivan la creatividad de los empleados.

El interés por las actividades de esparcimiento de los googlers también se fomenta a través de la formación de grupos creados en torno a distintas aficiones como la gastronomía, la enología, el cine, la meditación, o los bailes latinos.

¹⁹⁶ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 153.

¹⁹⁷ Bértiz, Priscila. “Otro concepto de FM” en revista *Facility Magazine*. N° 34. Buenos Aires: ContractRent S.A., 2008. Página 39.

- Vanguardia en cada espacio. Hecho que no sólo se expresa en la decoración de las áreas sino también en el equipamiento tecnológico que todas poseen.
- Oficinas con impronta local.

Donde mayormente se ve diferencias es en las características y formas de los mobiliarios que decoran las oficinas de cada país. Es allí donde diseños que tienen que ver con la cultura local se hacen presentes, dando cuenta de una idiosincrasia propia de ese país dentro de la empresa. *“Expresiones locales que reflejan la personalidad y la ubicación de cada oficina, desde un mural en Buenos Aires hasta telecabinas en Zúrich”¹⁹⁸.*

Para ello, en lugar de contratar los servicios de grandes firmas inmobiliarias, Google emplea a profesionales de la arquitectura, de la construcción y de la ingeniería de cada lugar en donde se emplaza, a fin de que los espacios estén diseñados por personas con la idiosincrasia del lugar pero con una fuerte multiculturalidad que también le permita adaptarse a los objetivos de comunicación que la empresa busca expresar a través de sus instalaciones.

Como se dijo a lo largo de este apartado, se observan espacios *open space* que invitan a la interacción con el otro y también al esparcimiento (espacios colectivos) y otras zonas, más pequeñas, más individuales como los box y las salas o cabinas telefónicas y para teleconferencias. Tanto en unos como en otros los rasgos identitarios de la marca están en cada rincón. Esto es común a todas las oficinas de Google en el mundo, ya que son algunos de los “objetivos de comunicación” que los profesionales encargados de las instalaciones y diseño de los espacios de la compañía deben tener en cuenta.

“No hay manual de cómo utilizar los espacios (...) Son algunos objetivos de comunicación que lograr, por ejemplo la presencia de los colores del logo en algún lugar del espacio, en este caso vos lo ves en las paredes, en las alfombras, y acá no dice Google en ningún lado pero de alguna forma la marca está presente a través de las texturas, de los colores, de las pelotas de yoga que también son muy típicas, entonces eso son los objetivos de comunicación que tenemos sin que sea un lineamiento estricto del espacio. Otra pauta es lo que llamamos el open space, que es espacios abiertos, eso sí es parte del ADN de la marca, el tema del trabajo en equipo, fomentar con los espacios este intercambio, que la gente de alguna manera interactúe, gente de diferentes proyectos, de diferentes equipos se unen puntualmente para un objetivo, entonces fijate que la mayoría de los espacios son abiertos.

¹⁹⁸ Google.com. “Cultura de Google”. Disponible en: <http://www.google.com.ar/intl/es/about/corporate/company/tenthings.html> Fecha de consulta: 6 de mayo de 2010.

No tenemos ningún espacio que sea totalmente estanco, salvo la sala de masajes por una cuestión de intimidad”¹⁹⁹.

“Google es una marca con una identidad que se expresa y se refleja en los espacios. Hay elementos que se repiten en todos los ámbitos de tal manera que uno entra y puede decir: sí, estoy en Google”²⁰⁰.

Productividad

Para comenzar esta apartado es necesario diferenciar cultura organizacional de clima organizacional. Este segundo se refiere al ambiente interno laboral que existe en la institución, es decir el estado de ánimo de sus miembros, las percepciones o reacciones que allí conviven. Puede haber un clima de tensión, de satisfacción, de resistencia, de participación, entre otros; que influya directa o indirectamente en la conducta de los sujetos involucrados.

¿Por qué marcar esta diferencia? Porque los espacios actúan no sólo sobre la cultura de la institución sino también sobre su estado de ánimo. Junto con otros factores la arquitectura configura el clima de una organización. Por ello se debe pensar qué tipo de ambiente laboral se quiere propiciar (colaborativo/tenso, independiente/dependiente, seguro/inseguro, compromiso /descomprometido) para generar espacios acordes a ese deseo, que ayuden a una mayor eficiencia en la comunicación entre sectores.

La empresa invierte en grandes y majestuosas oficinas principalmente para mejorar el rendimiento de sus empleados y subir los niveles de excelencia que busca. Hecho que se traduce en lo que líneas anteriores se dijo: despojar al empleado de sus preocupaciones básicas para mantenerlo felizmente enfocado en producir más y mejor.

Por un lado, se le brindan múltiples y variados servicios, por otro, se los equipa de forma que nada les falte para trabajar. Salas equipadas para videoconferencias, monitores y todo tipo de herramientas tecnológicas de última generación, Wi-Fi en todo los espacios, ordenadores portátiles por todas partes, dos pantallas verticales de 32’ en los escritorios de los ingenieros y de todos aquellos que las soliciten. Toda esta tecnología permite ahorrar tiempo y aumentar la productividad de los empleados.

¹⁹⁹ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 153.

²⁰⁰ Bértiz, Priscila. “Otro concepto de FM” en revista *Facility Magazine*. N° 34. Buenos Aires: ContractRent S.A., 2008. Página 31.

“En el programa de necesidades, qué cosas tienen que estar o qué cosas realmente son importantes desde el punto de vista del programa de necesidades, cuando digo programa de necesidades es bueno a ver qué necesita este grupo de personas para trabajar y ya está dado ese programa a nivel global, esto de tener un área de masajes, una ducha en el baño, vestuarios, espacios de juegos, comedor, micro cocinas, como llamamos nosotros que son esos espacios donde tenés la heladera, unas snacks, unas galletitas, algo para picar; bueno eso está dado ya a nivel global, es una pauta que recibimos: que tiene que haber espacios no sólo para escritorios sino para todo lo demás, entonces ahí empieza el balance entre las áreas más tradicionales de trabajo y escritorios y estos espacios que te decía de living abierto”²⁰¹.

El equipamiento de los espacios de trabajo y su mezcla con lugares de esparcimiento, como se dijo líneas anteriores, provocan el confort, un estado de ánimo positivo y la calma y la concentración suficiente para trabajar sin darse cuenta de la cantidad de tiempo invertido en esa tarea. La vida profesional se liga tanto a la social que se desdibujan los momentos de ocio por fuera de la oficina, al mismo tiempo que las horas de trabajo se desvanecen en un círculo laboral constante. A lo cual se suma la presión y las exigencias que pertenecer a una empresa de vanguardia y de reconocimiento a nivel mundial conlleva.

“Se trabajaba hasta altas horas. Se respira motivación ya que todo y cada uno tiene una responsabilidad y una tarea importante. Me dio la sensación que esa motivación es tan grande que a menudo no se utilizan muchos de los servicios. Trabajas super-motivado y el potencial de utilizar todos estos servicios pues quizás te haga sentir aún más cómodo en el trabajo. Combinación ganadora”²⁰².

“En la Universidad, uno trabaja resolviendo un problema por meses. Aquí, tengo una docena de problemas a la vez (subastas, predicciones, estadísticas, análisis econométrico, cómo la crisis hipotecaria afecta a la empresa), y tengo dos semanas para trabajar en ellos”²⁰³.

“En nuestros contratos figura un horario laboral, como en el de todas las empresas, pero esto es algo que en Google no aplica. Se le da mucha más importancia al sentido de la responsabilidad de la gente y a la ilusión y ganas de sacar las cosas adelante que al horario,

²⁰¹ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 151.

²⁰² De la Reina, Miguel (empleado de Google España). “Así funciona un Googleplex”. Disponible en: <http://googelizados.blogspot.com/2005/12/as-funciona-un-googleplex.html> Fecha de consulta: 9 de abril de 2011.

²⁰³ Hal, Varian – Chief Economist (economista jefe de Google). “Las caras y voces de Google”. Disponible en: <http://www.managementynegocios.biz/modules/news/print.php?storyid=578&PHPSESSID=yxytkbcido> Fecha de consulta: 10 de abril de 2011.

(...)No es algo por lo que la gente necesite dar explicaciones, cada uno es libre de aplicar el horario como mejor encaje con sus capacidades, estilo de vida y vida personal.

Esta manera de tomarse un horario es muy positivo la mayoría de las veces, pero hay ocasiones en las que los Managers tenemos que ‘presionar’ a la gente para que se vaya a casa a una hora decente, hay mucho por hacer, la gente disfruta con lo que hace pero para poder rendir y seguir al día siguiente con el mismo ritmo hay que saber también dosificarse, esto se traduce en que es habitual ver como un compañero trata de ayudar al de al lado para que se pueda ir pronto o tu jefe se acerca hacia las 19.00 a tu Pc y te lo apaga para forzarte a que te vayas a casa o donde quieras”²⁰⁴.

Se mantiene a los empleados cómodos, felices y predispuestos para trabajar. Pero los espacios confortables lúdicos y de esparcimiento también ayudan a una mejor productividad porque según el neurocientífico Jung Beeman los seres humanos resuelven mejor los problemas si están de buen humor. Esto se produce porque *“el ánimo positivo pone a punto para la actividad a la corteza cingulada anterior, una región del cerebro que siempre se activa momentos antes de tener una idea”²⁰⁵*. Todo esto ocurre en el plano inconsciente, por eso distraerse, distenderse ayuda a encontrar soluciones.

La comunicación de los espacios

La presión por responder y cumplir no es impuesta por los directivos sino que es en parte traída por el perfil de personas que la empresa elige y también por las presiones simbólicas asociadas a la imagen corporativa de Google.

“Trabajar en Google significa formar parte de la compañía que está escribiendo una parte importante de la historia de las comunicaciones. Y si tomamos en cuenta que la historia de las comunicaciones modifica directamente la historia del hombre, de alguna manera, ser parte de Google, es ser parte de la historia del hombre”²⁰⁶.

“Desde afuera, Google es el paraíso; desde adentro, el imperio (...) El mensaje ‘Google es un paraíso’ no es para los Googlers, sino para el resto del mundo. Para los Googlers, el mensaje de sus oficinas es más directo aún: ‘para gozar de los beneficios de la cultura

²⁰⁴ De la Reina, Miguel (empleado de Google España). “Así funciona un Googleplex”. Disponible en: <http://googelizados.blogspot.com/2005/12/as-funciona-un-googleplex.html> Fecha de consulta: 9 de abril de 2011.

²⁰⁵ Morin, Edgar. “La socialización también tiene base biológica”. Disponible en: <http://www.conductahumana.com/dia-a-dia/> Fecha de consulta: 28 de abril de 2011.

²⁰⁶ Fernández, Martín. “Trabajar en Google, del paraíso al imperio”. Disponible en: <http://internalcomms.com.ar/trabajar-en-google-del-paraíso-al-imperio/> Fecha de consulta: 13 de abril de 2011.

organizacional de un imperio, primero hay que comprometerse en la construcción del imperio omnipresente que todo lo ve y todo lo sabe”²⁰⁷.

Hecho que da cuenta del uso de la arquitectura en un sentido panóptico y en un sentido propagandístico al mismo tiempo. *“Los beneficios son muy buenos para sus empleados, pero más aún para la organización: mejor que tener la guardería para perros, es poder decir que se tiene una. (...) Las oficinas son un mensaje de consideración, de empatía y de salud emocional para los Googlers. Y un gesto claro para el resto del mundo: nos interesan los soldados de nuestro imperio, o desde la mirada externa, las almas llenas de vida y talento que construyen este paraíso”²⁰⁸.*

“Sus oficinas son un producto más, que es consumido además de por sus empleados por varios actores externos vinculados a la producción de contenidos, sobre todo en Internet”²⁰⁹.

Esto demuestra también lo importante que es no sólo generar espacios que materialicen la cultura corporativa de la empresa y promuevan determinados comportamientos de los empleados, sino lo crucial de comunicarlos tanto a los públicos internos como a los externos. *“Además son una idea (las oficinas de Google) que retroalimenta el mito. No son una campaña de prensa, pero si es una comunicación mixta, interna y externa, con un retorno de la inversión que se multiplica día a día y que además de fortalecer su marca -algo hacen en mayor o menor medida todas las campañas- contribuye a fortalecer su cultura”²¹⁰.*

“Para una empresa que casi no ha invertido en publicidad, no es un accidente que el Googleplex haya llegado a ser una parte tan destacada de la historia de Google. (...) Conocemos sobre él mucho más de lo que conocemos sobre otras oficinas centrales corporativas (...) Pero el Googleplex se ha convertido en historia porque Google ha hablado sobre él; de hecho ha organizado visitas guiadas para los medios”²¹¹.

“Google no podría despertar tanta admiración sin sus oficinas. (...) A través de sus oficinas cambió el sentimiento de amor que se podría tener por la marca y sus productos. Transformó admiración en excelencia. Google no solo quiere ser una compañía amada, además quiere ser respetada (...) Google definió el posicionamiento de ‘paraíso’ y lo

²⁰⁷ Fernández, Martín. “Trabajar en Google, del paraíso al imperio”. Disponible en: <http://internalcomms.com.ar/trabajar-en-google-del-paraíso-al-imperio/> Fecha de consulta: 13 de abril de 2011.

²⁰⁸ Ídem nota 207.

²⁰⁹ Ídem nota 207.

²¹⁰ Ídem nota 207.

²¹¹ Taylor Neil. *Búscame: el sorprendente éxito de Google*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2006. Página 108.

comunicó de la manera correcta al diferenciar comunicación de estrategia, es decir, diferenciando públicos: la percepción para los públicos externos no es la misma que para sus empleados”²¹².

“El concepto de oficinas pensadas para satisfacer al empleado se puede imitar perfectamente, pero lo que es imposible de lograr, es el impacto y la frescura de la innovación, y los beneficios de ser el líder en innovar de cara a la opinión pública”.

Fernández, Martín. “Trabajar en Google, del paraíso al imperio”.

²¹² Taylor Neil. *Búscame: el sorprendente éxito de Google*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2006. Página 108.

Capítulo V.



Arquitectura / comunicación



Capítulo V - Arquitectura / comunicación

Se proyectó una investigación, se le dio nombre, forma y apariencia, se fundamentó cada material utilizado y se trató de ser fiel a los objetivos propuestos. Es hora de culminar con la construcción de esta obra para dar lugar a muchas otras, ya que los cimientos ya fueron asentados.

La arquitectura y la comunicación de Google

La empresa analizada da cuenta de la utilización de los espacios como:

▪ **Expresión de la identidad corporativa.**

Google expande y custodia su cultura corporativa en cada lugar del mundo en donde emplaza sus oficinas, pero respetando también el afán de “globalidad” que busca. Para ello, por un lado, genera instalaciones donde los rasgos identitarios de la marca están presentes en cada rincón. Por otro, pregona el respeto por las culturas locales a través del diseño de espacios y objetos simbólicos propios del lugar (por ejemplo el mural de Google Argentina) y la individualidad de cada empleado (para diferenciarse de las corporaciones tradicionales que ven al sujeto como hombre-máquina), a través de la generación de reducidas salas cerradas (cabines telefónicas) y del fomento de prácticas intervencionistas sobre las instalaciones: “personifica tu escritorio”.

Las idiosincrasias locales se ven superficialmente en los detalles de los espacios, ya que no sólo las instalaciones poseen un fuerte diseño y distribución para recrear un campus universitario de Estados Unidos, sino que también el lenguaje utilizado es mayormente el inglés. Hecho que se observa al escuchar las conversaciones entre empleados y en la denominación de determinadas espacios como “game room”, “candy corner”, “tech stop”, “phonebooth”, entre otros. Además existen conceptos propios del ámbito organizacional que se aplican a los trabajadores: googlers (empleados), nooglers (empleados nuevos), gayglers (empleados gays, bisexuales y transexuales), doogler (empleado que lleva su perro a la oficina), carpoogler (empleado que comparte vehículo) y greygler (empleado con más de 40 años de edad).

Por otro lado, los espacios son transformados por los empleados pero sólo en apariencia. Se trata de darle una impronta local por un lado y personal por el otro, pero al mobiliario y no a los espacios o su distribución. Se trata de la generación de lugares significativos desde lo personal y lo local, pero simbólicos en la práctica.

A lo cual se suma un fuerte trabajo del área de selección de personal que elige perfiles psicográficos, como se dijo en el capítulo anterior, que presenten un alto nivel de adaptación para la diversidad de tareas, la movilidad interna y la multiculturalidad. Esto para que se adapten y respeten la forma de trabajo, y, por tanto, utilicen correctamente las instalaciones.

¿Modelo para armar?

Como se dijo a lo largo de esta Tesis, los espacios son parte y dan cuenta de la identidad de una organización.

El modelo Google no es un modelo en realidad, sino que responde y tiene que ver con la identidad y filosofía corporativa de una empresa en particular. Es decir que no se puede crear espacios para crear una cultura sino que la arquitectura de una organización debe estar en consonancia con la Misión, la Visión, los Valores, la historia, la organización interna, los recursos humanos y los objetivos de la misma.

“Google utiliza la arquitectura como un medio para plasmar, no solamente para comunicar su marca, es una marca moderna, transgresora, innovadora; sino que además usa la arquitectura para posibilitar esa filosofía de trabajo, o sea que tiene como una doble función: la parte de expresar la personalidad de la marca, que ahí estaríamos con todo lo que es la función de comunicación, y la pata de permitir o viabilizar, a través de la arquitectura, que los vínculos y las interrelaciones entre las personas sean acordes a esa filosofía de trabajo, entonces ahí tendríamos más la pata función”²¹³.

Intentar copiar una estructura espacial de determinada organización por considerarla novedosa o transgresora, sin tener en cuenta las características propias de la institución con la que se está trabajando puede traer serias consecuencias en el funcionamiento de la misma.

“Estos espacios, que no lo veo como un aspecto negativo sino al contrario como algo positivo, pueden generar una dificultad de comprensión de estructura jerárquica. Entonces

²¹³ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 150.

esta arquitectura no sería aplicable a un modelo organizacional que está basado en las jerarquías, en los mensajes verticales de arriba hacia abajo, no sería favorable para el despacho de Hitler, por ejemplo. El resultado buscado de expresar el poder, de expresar las jerarquías, expresar la autoridad estaría distorsionado por esta arquitectura, que es demasiado horizontal(...) El empleado se sentiría como con más confianza, más distendido, más relajado como para entrar en el despacho del jefe, que no es lo que se estaría buscando en un modelo organizacional más jerárquico”²¹⁴.

▪ Como herramienta para plasmar y llevar a la práctica una forma de trabajo.

Por un lado la empresa comunica quién es, por otro, intenta dar forma a su comportamiento al propiciar, a través de la distribución y diseño de sus espacios, determinadas relaciones y conductas entre sus empleados.

La cultura de Google es una cultura del trabajo colaborativo y por ello diseña sus oficinas para generar distintos niveles de interacción entre los “googlers”. Escritorios con paneles de baja altura para estar en contacto visual con el compañero de al lado o de enfrente, oficinas compartidas entre directivos, livings pequeños abiertos para las charlas uno a uno, salas amplias cerradas para reuniones formales y numerosas, espacios pequeños y cerrados para recibir llamadas telefónicas o realizar teleconferencias y obtener privacidad.

Por otro lado, los espacios con vidrios transparentes no sólo permiten la continuidad visual sino también la utilización panóptica del lugar, al poder observar quién está presente, en qué lugar y haciendo qué actividad.

Se trata de ambientes creados con el objetivo de fomentar y generar una comunicación creativa, transparente, abierta y participativa entre empleados y directivos, donde las jerarquías no se expresan en el espacio construido y el poder del saber es el que vale y debe compartirse con el resto. Para ello las oficinas de Google presentan espacios confortables y amplios para que los empleados debatan e intercambien ideas y opiniones, ya que la mayoría de proyectos de la compañía están a cargo y dependen de grupos interdisciplinarios.

“Es muy interdisciplinario lo que se hace entonces realmente necesitas la mirada del financiero, cómo impacta en recursos humanos, cómo impacta en los facilities, cómo desde el punto de vista comercial. Entonces se necesitan esas reuniones, se necesita convocar al otro, se toma en cuenta al otro, ya no es armamos nuestro proyecto y después lo presentamos

²¹⁴ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 146.

cocinado, con moño y bueno impacta al que impacta, es mucho más fácil si convocamos a todos los impactados de entrada y hay un representante de cada área participando, aportando ideas, y el resultado va a ser mejor (...) Se trata de comunicarse y ser más abierto, y contar en qué estas, esto hace que la gente te ayude”²¹⁵.

Esta conformación de los espacios es reconocida e internalizada por los empleados de Google, ya que en las cartografías mentales²¹⁶ realizadas aparecen perspectivas visuales amplias, es decir que en la mayoría de los casos se graficó el espacio individual (escritorio personalizado) pero inmerso y en interacción con el entorno (oficinas, box, salas de juego, entre otros elementos).

▪ Como instrumento para aumentar la productividad.

En Google no sólo se intercalan espacios de cooperación e individualismo, sino también de producción y de esparcimiento. Pero todo ello apunta a un mismo fin: mejorar la productividad.

Como se dijo en el capítulo 4, los espacios para trabajar en equipo, la posibilidad de interactuar con el otro de forma constante, el equipamiento de las áreas laborales y su mezcla con zonas de esparcimiento, sumado a los múltiples y variados servicios que la empresa brinda; provocan confort, un estado de ánimo positivo, la calma y la concentración suficiente para trabajar sin darse cuenta de la cantidad de tiempo invertido en la tarea.

Las horas no cuentan, sólo se deben cumplir los objetivos del día. Pero ello conlleva un entramado de tareas y responsabilidades que se potencian con la auto-exigencia propia de los empleados seleccionados y por la internalización de la cultura de un imperio donde la carrera por innovar es constante y la creatividad la mayor fortaleza.

El poder de los espacios de la empresa coacciona los comportamientos de los empleados, sus movimientos y las relaciones laborales que entre ellos se dan. Lo cual también es acompañado por prácticas concretas de la compañía como reuniones festivas, creación de grupos en torno a distintas aficiones, entre otras, que junto a la modalidad de trabajo por objetivos, hacen difusa la barrera entre la vida profesional y la social y, por tanto, los momentos de ocio de los momentos de producción. Se trata de *“la cultura de empresa que absorbe al individuo. Y aún más, la vida por y para la empresa, en la cual la relación que*

²¹⁵ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 146.

²¹⁶ Ver Anexos. Página 166.

se establece no es la del empleador que paga por un trabajo bien hecho, sino que paga una vida bajo su control”²¹⁷.

▪ **Como propaganda que influye en la conformación de la imagen que los públicos tienen.**

Google no sólo comunica su cultura organizacional a través de sus oficinas sino que también hace una comunicación de esos espacios. Su mensaje es claro: los beneficios por poseer el saber son proporcionales al esfuerzo por recibirlo y tenerlo.

La empresa logró utilizar la arquitectura como parte de una estrategia de comunicación interna y externa, ya que no sólo a través de ella materializó su cultura organizacional y promovió determinados comportamientos de los empleados, sino que también los comunicó de forma clara y concreta a través de un marketing a nivel mundial que hasta la actualidad se sigue reproduciendo y que consta de inauguraciones oficiales de las oficinas para todo público y visitas guiadas a las instalaciones para quien lo desee.

²¹⁷ Portero, Isabel . “Vender el alma en el siglo XXI: manual para principiantes”. Disponible en: <http://pensardenuovo.org/vender-el-alma-en-el-siglo-xxi-manual-para-principiantes/> Fecha de consulta: 4 de mayo de 2011.

Conclusiones - Arquitectura, poder y comunicación

Para entender la relación dialógica de estos tres elementos es necesario partir de comprender a la arquitectura como medio y como fin al mismo tiempo, como función e intención.

Como medio para expresar mensajes, sensaciones y sentimientos, comunicar ideas, significar poder; y como fin para conducir, posibilitar ciertas interacciones y comportamientos humanos, lo cual no deja de ser poder simbólico, ya que no se obliga físicamente al cuerpo sino que se propician determinados escenarios que lo condicionan y caracterizan. Entonces, se debe hacer una diferenciación entre estas dos aristas que surgen: la arquitectura como expresión, como forma de comunicar algo, y la arquitectura como posibilidad, como generadora de relaciones comunicativas.

La arquitectura del poder

Como se dijo en capítulos anteriores, la arquitectura tiene otras funciones además de la utilitaria. Una de ellas es la simbólica, es decir los espacios como signos de una cultura, de un régimen, de una época, y, por tanto, la arquitectura como lenguaje simbólico.

Dentro de esta categoría no sólo entran los monumentos (construidos para expresar el reconocimiento a determinados personajes o hitos históricos) propiamente dichos, sino también aquellos que pueden ser leídos como expresiones culturales de sus creadores.

Este es el caso de la arquitectura heredada, la cual permite rastrear las concepciones ideológicas de las culturas que la crearon, y los procesos políticos, económicos y sociales que le dieron origen. Por lo cual el espacio es testigo de identidades colectivas y luchas por el poder, por la significación.

“Es una proyección de la vida misma, en los aspectos biológico, social, técnico, práctico y artístico, que dentro de tan cambiante situación, adquiere un papel esencial en cuanto a la preservación de la cultura para el futuro, fungiendo como vínculo entre la modernidad y la herencia cultural de las civilizaciones humanas, tanto en su forma significativa, como estética”²¹⁸. Se trata de la arquitectura como signo de una época. *“Es el escenario de la vida*

²¹⁸ Ramos, Fernando. “Los símbolos del poder y su significación en la comunicación moderna”. Conferencia pronunciada el 20 de mayo de 2004, con motivo de la apertura oficial del Palacio Municipal a las visitas públicas organizadas.

*humana y como tal está reflejando permanentemente cuál es la obra que se está exhibiendo o que se está actuando en ese momento*²¹⁹.

Ejemplo de ello son las construcciones precolombinas y las ciudades antiguas de las cuales, en algunos casos, se conserva el casco histórico.

También se trata de todas las edificaciones que se utilizan para plasmar y expresar poder y hegemonía dentro de una sociedad y del mundo mismo. Este tipo de arquitectura se ha dado a lo largo de la historia del hombre, como se puede observar en el capítulo 2 de esta Tesis, pero su ejemplo contemporáneo se da en los regímenes totalitarios que materializaron su poder en grandes avenidas (por donde desfilaba el ejército), en colosales edificios oficiales y descomunales mausoleos (donde descansaba el prócer). Se trata de la utilización de los espacios como propaganda, como expresión simbólica del poder de la autoridad, de su visión del mundo y, por tanto, de sus reglas.

En la actualidad, esta función arquitectónica se ve plasmada no tanto en el poder político sino en el poder económico de empresas multinacionales. Por un lado están las entidades crediticias que intentan expresar poder, solidez y seguridad para sus socios y clientes a través de la construcción de imponentes edificios. Por otro, se encuentran las corporaciones trasnacionales que crean centros de arte, de exposiciones y grandes museos que dan cuenta de una mirada consumista de la cultura, ya que expresan la utilización mediática de la misma. También se encargan de plasmar en sus construcciones su filosofía y espíritu para proyectar la imagen que desean que los públicos formen de ellas.

El poder de la arquitectura

Las relaciones de poder se materializan en formas espaciales-territoriales, a través de la dominación del espacio, su apropiación y articulación con el entorno. *“Todo sistema social es coherente en sus partes, lo que le permite su reproducción. Para ello, el conjunto de sus partes debe posibilitarle la consecución de ciertos objetivos globales, siendo necesaria una coherencia entre los fines y los medios. (...) A cada modo de producción corresponde un modo de articulación espacial; cualquier cambio en los objetivos sociales deberá ir acompañado de un cambio en la estructura espacial que lo haga coherente con los nuevos objetivos*²²⁰.

²¹⁹ Entrevista a la Facility Management (gerente de infraestructura) de Google Argentina, arquitecta Priscila Bértiz. Anexos. Página 154.

²²⁰ Fuentes, Melisa. “Espacio geográfico y relaciones de poder”. Disponible en: <http://melisafuentes.suite101.net/espacio-geografico-y-relaciones-de-poder-a7828> Fecha de consulta: 23 de julio de 2011.

La arquitectura propicia relaciones sociales y de poder a través de la creación de escenarios en los cuales se da la interacción entre los sujetos. Se trata de la incidencia de los lugares en la organización social de los grupos de personas para generar coherencia en los objetivos que se buscan y las conductas que se esperan.

“Si bien el ser humano necesita relacionarse con un espacio geográfico para garantizar su supervivencia como individuo y especie y garantizar la reproducción requiere de un conjunto de relaciones estructuradas entre los individuos, y de éstos con el medio geográfico. Éstas, en cierto período de tiempo, asumen formas estables de organización social, ya que para garantizar dicha reproducción es necesaria una cohesión social que evite la desintegración. Por lo tanto, no se trata de simples relaciones hombre-espacio, sino de relaciones de intereses, que pretenden hacer prevalecer dichos objetivos, relaciones de poder que implican el dominio de un espacio determinado con estos fines”²²¹.

La arquitectura influye o modifica el comportamiento humano, al posibilitar o inhabilitar determinados comportamientos de los sujetos, ya que transmite información que condiciona y caracteriza. Existen reglas, posibilidades y prescripciones, posiciones que tomar y zonas que ocupar. *“Toda interacción social es una interacción situada en el espacio y en el tiempo, una ocurrencia oportuna y ritualizada de los encuentros”²²².*

Se trata de entender a la creación de espacios como estrategia para comunicar y para propiciar la comunicación, ya que brindan información para entender lo que se observa y experimenta. Lo cual determina y especifica los comportamientos y las relaciones que se establecen, generando y delimitando la comunicación con un otro. *“Los sujetos no sólo son constituidos por las biografías y las marcas en el cuerpo de la historia, sino por las geografías y los escenarios que implican al cuerpo en específicos movimientos y trayectorias, en sectores y regiones cotidianas, reforzadas por la rutinización (que, a su vez, opera como generadora de una sensación de seguridad ontológica)”²²³.*

Los espacios arquitectónicos permiten no sólo rastrear las concepciones culturales que les dieron origen y legitimaron una determinada visión del mundo, sino también analizar y comprender la comunicación, las relaciones sociales y de poder que en ellos se dan.

Como sostiene Michel Foucault, los espacios generan subjetividades. Colores, dimensiones, muebles, divisiones, aberturas, luces y sombras, transparencias u opacidades,

²²¹ Fuentes, Melisa. “Espacio geográfico y relaciones de poder”. Disponible en: <http://melisafuentes.suite101.net/espacio-geografico-y-relaciones-de-poder-a7828> Fecha de consulta: 23 de julio de 2011.

²²² Fernández, Belén, Capítulo 5. “La práctica de formación docente y la comunicación”, en: *Comunicación /Educación. Ámbitos, práctica y perspectivas*. Huergo, Jorge A. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1998. Página 118.

²²³ Ídem nota 222. Página 139.

centros o periferias; forman un entramado complejo de significaciones que quienes viven esa arquitectura internalizan de forma pasiva, sin llegar a comprender la influencia que tienen sobre sus comportamientos. Esto permite visualizar la capacidad para transformar a los sujetos que posee la arquitectura y los espacios, ya que es una *“interiorización muda de un modo de comunicación y matriz de significado de la comunicación”*²²⁴.

Como se vio a lo largo del capítulo 3 de esta investigación, las grandes construcciones de los últimos siglos dan cuenta de la creación de centros urbanos en función del trabajo, es decir que donde se nació y se desarrolló algún tipo de actividad laboral surgió un conglomerado de gente. Por lo cual, el trabajo y el espacio del mismo está íntimamente vinculado a la vida social y a los comportamientos de los sujetos.

Los espacios como estrategia de análisis organizacional

¿Por qué investigar los espacios de organizaciones, públicas o privadas? Porque son los lugares donde se transcurre la mayor parte del día y de la vida de los sujetos; porque son espacios que por ser cotidianos están relegados e interiorizados; porque en ellos el tejido social da cuenta de roles, funciones y relaciones de poder silenciadas pero presentes, que proyectan muchos aspectos de la actividad humana; porque contribuiría en la comprensión de la vida organizacional, lo cual aportaría elementos enriquecedores para la intervención comunicacional a realizar mediante un plan estratégico.

Se trata de analizar los espacios privados, los espacios sociales, la circulación de los sujetos, las distancias, que tienen lugar en una organización para rastrear la sintaxis de la misma, es decir, las reglas y principios que le dan origen y orden a la vida institucional. Hecho que proyectado a nivel mundial da cuenta de las relaciones y condiciones laborales de la época en la que se vive. Pero al mismo tiempo permite rastrear las historias, las relaciones sociales y la identidad de sus miembros y de la organización toda.

Comunicación organizacional

Los espacios arquitectónicos son un canal más de comunicación organizacional y, al mismo tiempo, un elemento más de la cultura organizacional de toda institución. Este doble rol se da porque, por un lado, influyen en la percepción que los públicos externos tienen de la institución y, por otro, intervienen en las relaciones laborales que en ellos se desarrollan.

²²⁴ Fernández, Belén, Capítulo 5. “La práctica de formación docente y la comunicación”, en: *Comunicación /Educación. Ámbitos, práctica y perspectivas*. Huerzo, Jorge A. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1998. Página 116.

En ambos casos producen sentido dentro y fuera de la organización. Lo cual amerita tener una visión holística de la comunicación.

Los espacios ayudan a expresar, de cara a los públicos externos, y a reforzar, de cara a los públicos internos, la identidad corporativa. Esta relación dialógica supone un reconocimiento de la arquitectura como dispositivo de poder y cultural.

La organización como espacio de interacción entre personas es generadora de su propia cultura. *“Es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales”*²²⁵. No debe haber contradicciones entre el decir y el hacer, por eso es importante que los mensajes que circulen en la organización se incorporen a los modos de actuar de sus integrantes y es allí donde los espacios intervienen, generando proximidades, lejanías, y propiciando comportamientos y situaciones.

Tanto la comunicación interna como la externa son elementales para la identidad y la imagen de una organización. Por ello la creación o la reconfiguración de espacios debe estar enmarcada en un plan estratégico de comunicación, ya que se deben evaluar sus consecuencias en las comunicaciones de la organización (externa e interna). Comunicación coherente entre ambos sentidos.

Al igual que el resto de los instrumentos de comunicación, los espacios organizacionales deben estar en consonancia con los objetivos que la institución desea alcanzar. Se debe prever el funcionamiento para no desaprovechar los recursos con los que se cuenta.

Se dijo que los espacios arquitectónicos de una organización son un canal más de comunicación. Pero como tal debe surgir de un diagnóstico previo que evalúe la eficacia de los espacios de una institución, su influencia en la comunicación para detectar las falencias o potencialidades comunicacionales que traen aparejados, su eficiencia y su razón de ser dentro de la organización, los sentidos que le otorgan quienes los viven diariamente.

Esto implica concebir a la arquitectura institucional como marco y escenario integrador y de cohesión social; como instituida e instituyente de la comunicación organizacional; como relación dialógica entre estructura y práctica. Por lo cual, un diagnóstico comunicacional debe permitir *“leer trayectos, escenarios y rituales institucionales”*²²⁶. Se trata de pensar en

²²⁵ Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Colección Dircom, mayo de 2009. Página 15.

²²⁶ Fernández, Belén, Capítulo 5. “La práctica de formación docente y la comunicación”, en: *Comunicación /Educación. Ámbitos, práctica y perspectivas*. Huergo, Jorge A. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1998. Página 138.

espacios culturales y no sólo físicos. *“Los campos sociales constituyen espacios estructurados que, para funcionar, requieren que haya algo en juego y que se esté dispuesto a jugar. Los actores de un campo están dotados de los habitus que implican el conocimiento y reconocimiento de las leyes innatas del juego, como una aprehensión sincrónica”*²²⁷.

Sin embargo, no basta con evaluar y reconfigurar los espacios, también se deben comunicar los cambios y fundamentar su implementación. *“Si la gente no está organizada y consciente de lo que está recibiendo, el proyecto arquitectónico puede resultar infructuoso”*²²⁸. No se trata sólo de crear espacios agradables, cómodos, dinámicos o que den cuenta del concepto de trabajo y la identidad corporativa que se tiene; se debe realizar un fuerte trabajo de comunicación sobre lo hecho. Esta es la única forma de aprovechar la arquitectura con la que se cuenta para mejorar el rendimiento de los miembros de la organización.

Identidad corporativa

La mejor arquitectura para una organización es aquella que fue pensada y planificada teniendo en cuenta todos los factores que conforman la identidad de la misma, desde los colores del logotipo hasta los recursos humanos con los que cuenta.

Los espacios hablan de la historia, de los deseos, de la relación con el entorno que la institución tiene. No son meros rincones funcionales sino significación, que lejos de ser estática habla de los procesos cotidianos de la institución y de quienes en ellos conviven. Por lo cual la arquitectura asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa.

*“Nuestra casa es la imagen de nuestra familia, nuestros valores, nuestras costumbres, las influencias que recibimos, las historias de vida, los viajes, la edad de cada uno de los integrantes, el orden de cada uno de ellos, todo se refleja en ese lugar. De la misma forma, el espacio de una empresa es el fiel reflejo de la compañía”*²²⁹.

²²⁷ Fernández, Belén, Capítulo 5. “La práctica de formación docente y la comunicación”, en: *Comunicación /Educación. Ámbitos, práctica y perspectivas*. Huergo, Jorge A. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1998. Página 117.

²²⁸ Cortese., Tomás. “Arquitectura Social” en revista *Cientodiez*. Disponible en: http://cientodiez.cl/revistas/vol04/entrevista_elemental.html Fecha de consulta: 20 de mayo de 2011.

²²⁹ Cristóbal, María. “Espacio y cultura organizacional”. Disponible en: <http://www.baplanning.com/> Fecha de consulta: 28 de julio de 2011.

Aportes al campo de la Comunicación Social

Nunca más cierta la frase “todo comunica”. Pero ¿qué aporta el análisis de los espacios arquitectónicos a la perspectiva comunicacional?

Esta investigación busca ser un aporte para el debate vigente sobre el rol que arquitectos, diseñadores y comunicadores deben llevar adelante para consolidar y realizar acciones que posibiliten la creación espacios sustentables, solidarios y en consonancia con la sociedad de la que surgen y en la cual se emplazan. *“El ambiente construido no puede quedar fuera de las preocupaciones e innovaciones de la comunicación y de la informática. Por el contrario, es imprescindible la convergencia entre el área técnico científica y área humanista”²³⁰.*

Al mismo tiempo, se trató de analizar a la arquitectura como componente de la comunicación social con el fin de contribuir en la generación de nuevas herramientas para la planificación-gestión de estrategias de comunicación de organismos públicos y privados.

En esta exploración analítica se establece y reconoce la estrecha vinculación entre los espacios, la comunicación y el poder. Pero entendiendo a la arquitectura no como mero transmisor de funcionalidades sino como agente transformador de las subjetividades y las practicas sociales a través de la creación de sentidos.

La arquitectura es una práctica social y como tal genera sentidos. Pero al mismo tiempo es escenario y signo de múltiples procesos y prácticas sociales, donde la información y las creencias de las culturas anidan. Por lo cual es una fuente inagotable de conocimiento de comunicabilidades humanas.

Comprender las condiciones materiales e históricas de la interacción humana permite desentrañar los discursos que circulan, las subjetividades que emergen y las representaciones y prácticas sociales que conviven, las formas en que los sujetos producen y reproducen sentidos socialmente en los espacios arquitectónicos. Es decir, desentrañar el entretejido social hasta llegar a los aspectos individuales y viceversa. Por lo cual la comunicación se vuelve constitutiva de lo social y no puede pensarse la realidad sin ella.

Se trata de comprender que la arquitectura no es un fenómeno meramente visual, sino que los espacios están conformados por elementos arcaicos (*“es lo que sobrevive del pasado*

²³⁰ Maldonado, Tomas. Capítulo “Apéndice” en *¿Es la arquitectura un texto? Y otros escritos*. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2004. Página 71.

pero en cuanto pasado, objeto únicamente de estudio o de rememoración²³¹), residuales (“lo que formado efectivamente en el pasado se halla todavía hoy dentro del proceso cultural [...] como efectivo elemento del presente²³² y emergentes (“es lo nuevo, el proceso de innovación en las prácticas y los significados²³³). Todos ellos la dan forma a un nuevo escenario donde los procesos históricos y sociales se tallan.

Por tanto, analizar la arquitectura desde una perspectiva comunicacional implica no sólo reconocer los espacios y su distribución, sino también rastrear los sentidos sociales de los cuales están impregnados y los cuales los mantienen vivos. Se trata de comprender qué los hace posibles, qué lógicas los configuran pero también qué significados tienen para los sujetos que en ellos circulan. “Un espacio social se refiere a las zonas donde se establecen relaciones, se plantean conflictos o pugnas por el sentido del mismo espacio, donde se producen encuentros y desencuentros, negociaciones, reciprocidades, indiferencias, autoridades o jerarquías, rituales legitimados o no, rutinas admitidas o sancionadas, etc. Un espacio social es complejo, no lineal²³⁴.”

En la generación de espacios debe darse un trabajo interdisciplinar donde confluyan distintos aportes y puntos de vista para lograr la eficiencia de los mismos. Ingenieros, arquitectos, interioristas y comunicadores sociales, donde los últimos aporten la significación del espacio construido. No se trata de discutir en términos estéticos o funcionales, sino más bien comunicacionales y allí donde la perspectiva del comunicador social debe intervenir, en la mirada crítica de esos espacios, de las lógicas que proponen, de las subjetividades que crean y de lo que intentan materializar en prácticas, ya que como se dijo en el primer capítulo de esta investigación “no hay una producción de sentido que no esté inserta en estructuras materiales²³⁵.”

Enfocarse en los problemas comunicativos de relación social, a las realidades de ese tejido social en el que se enmarca el proyecto. Es decir los contenidos sociales del ambiente, ya que un análisis de los espacios debe surgir de reconocer las sensaciones, representaciones y experiencias que sobre él tienen los sujetos que lo viven, que lo recorren día a día. Ello implica un trabajo de desnaturalización de la arquitectura (apartarse de la idea de funcionalidad de la misma) y adentrarse en el plano cultural, en aquel donde se reconoce zonas de rituales, zonas de interacción, trayectos, posturas, delimitaciones, pero también

²³¹ Barbero, Jesús Martín. *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. Santafé de Bogotá: Convenio Andrés Bello. Página 96.

²³² Ídem nota 231.

²³³ Ídem nota 231.

²³⁴ Huergo, Jorge y Morawicki, Kevin. “Re-leer la escuela para poder re-escribirla”. Disponible en: <http://comeduc.blogspot.com/2009/04/re-leer-la-escuela-para-re-escribirla.html> Fecha de consulta: 6 de noviembre de 2009.

²³⁵ García Canclini, Néstor; citado en “La apropiación del espacio público en el Centro Cívico de Berisso. Una mirada desde la comunicación/cultura”, Iliano Hugo Martín, Tesis de la FPYCS, UNLP, octubre de 2007. Página 31.

una distribución espacial del poder que da cuenta de tensiones y conflictos, y que generan determinadas prácticas y discursos sociales.

Las luchas de poder en el espacio permiten visualizar cómo fueron construidas las representaciones sociales que de ellos existen, y cómo operan las mismas en los comportamientos y sensaciones de los sujetos, en las prácticas sociales de las que son escenario. Se trata de reconocer a la arquitectura como proceso de construcción colectiva, social e histórica de sentido; de poder analizar la relación entre lo que se edifica, la intención con la que se construye y sus efectos en las relaciones sociales y culturales.

Los espacios comunican, pero ¿qué dicen? ¿Qué expresan? ¿De quién o de quiénes hablan, y de quiénes no? ¿Qué situaciones propician y qué condiciones posibilitan? Se trata de reconocer y verificar los procesos de producción y re-producción de sentidos que en ellos tienen lugar, el entramado cultural que los atraviesa y les da forma, los procesos de significación que los erigen y los legitiman porque la arquitectura es comunicación al expresar saberes, posibilitar prácticas y sentidos, habilitar trayectos y recorridos.

Se comenzó esta investigación con un interrogante principal: ¿existe una relación entre arquitectura, poder y comunicación?, y se culmina con más preguntas que certezas. Es un amplio debate que une a distintas disciplinas en un objetivo común: la creación de espacios donde lo material, lo estético y lo comunicacional tengan un equilibrio y presenten una utilidad y un sentido para quien lo observa o lo vive, ya que la única sólida certeza es que:

“(...) Un puente, aunque se tenga el deseo de tenderlo y toda obra sea un puente hacia y desde algo, no es verdaderamente puente mientras los hombres no lo crucen. Un puente es un hombre cruzando un puente, che”.

Cortázar, Julio. *Libro de Manuel*. Buenos Aires: Sudamérica, 1973. Página 13.

Anexos



Composición con rojo, amarillo y azul. Piet Mondrian

Registro de la observación no participante (primer reconocimiento de los espacios)

Se observa una zona de gran tránsito y movimiento urbano conjugado con espacios verdes, turistas y embarcaciones. Grandes rascacielos de vidrios espejados que conviven con las antiguas construcciones inglesas del Puerto.

Al llegar a la dirección indicada por Priscila Bértiz, arquitecta encarga del diseño y del área de facilities de Google Argentina, me sorprende al ver que la empresa no está emplazada en un edificio propio ni mucho menos ha montado un complejo, sino que está instalada en el segundo piso de uno de los históricos dock de Puerto Madero, de fachada simple pero vistosa que rompe con el urbanismo reinante y es testigo, como en su nacimiento, de actividades comerciales.

Al entrar al edificio hay un mostrador con un guardia de seguridad que toma mis datos y llama a la recepcionista de Google para confirmar que mi visita esté autorizada por algún empleado de la misma. Una vez confirmado me genera un comprobante pero me retiene el Documento de Identidad.

Subo por un modesto pero moderno ascensor y al abrir la puerta me encuentro con una pared totalmente vidriada decorada con pequeños recuadros rojos, azules, verdes y amarillos. Puedo observar un mostrador con dos personas y en sus costados un pequeño living colorido y un plasma.

Me abren la puerta, me reciben y me hacen cargar mis datos en una computadora donde especifico quién soy, por qué motivo vengo y quién me recibe. Con esa información se genera una etiqueta que debo pegar en mi pecho y mantenerla durante toda mi estadía en las oficinas.

El techo bajo, la intensa luz natural, los muebles, las alfombras, los colores todo genera una sensación de contención, de confort y tranquilidad muy extraño. A lo cual se suma que los ruidos del agitado tránsito de Buenos Aires apenas se perciben.

Desde la redacción, y con una tarjeta electrónica mediante, se puede acceder a dos puertas que se abren hacia las oficinas y toda la actividad que en ellas se realiza. Me da la sensación de caos, me esfuerzo por entender la disposición de los muebles y los espacios pero nada parece estar ordenado en apariencia, todos los espacios son iguales, tanto los box

como las oficinas cerradas. Reconozco la sala de juegos, la micro -cocina y Priscila me muestra la sala de masajes. El color y la transparencia dominan la escena.

Es muy interesante cada espacio, pero aún no logro reconocer cada uno. Lo que sí me queda claro de esta primera visita es la presencia de la marca, de la identidad corporativa de la empresa. Puedo sentir y decir “estoy en Google, pero ¿puedo sentir y decir que estoy en Google Argentina?

Me despido de Priscila y pactamos escribirnos para que ella tenga un tiempo para conseguirme los planos de las instalaciones y pauté una reunión con algunos de los directivos de Google para América Latina. La chica de recepción me firma el comprobante que el guardia de seguridad me entregó al entrar al edificio, bajo, se lo entrego y me devuelve el D.N.I.

Entrevista a Priscila Bértiz, Facility Manager de Google Argentina

Nombre, apellido, cargo y tareas dentro de la empresa.

Priscila Bértiz, es mi nombre. Estoy a cargo del área de Facility Management que en español sería un gerente de infraestructura. Los facilities es todo lo que le da soporte a un negocio, desde lo edilicio hasta los servicios internos al empleo y a la operación, todo lo que es organización de eventos, ya sea con clientes o eventos con los empleados, la parte de gastronomía, los beneficios también están a cargo de mi área que son los masajes, gimnasio, luz de corredores, el proyecto de yoga, que todavía no lo implementamos pero lo estamos trabajando. Toda esa parte también entra dentro de facilities, y por supuesto la parte de arquitectura que es central, desde que inauguramos la oficina hasta el mantenimiento, la parte de seguridad, y seguridad e higiene en el trabajo también está a mi cargo. O sea que es un área bastante amplia que es todo lo no comercial, todo el soporte para que el negocio funcione, hasta el servicio de recepción, librería, materiales, todo lo que necesita la gente para trabajar.

¿Son soporte de los empleados, como esa materia que mantiene unida la filosofía de Google?

Exacto y también lo que nosotros llamamos Google vironment, que es lo que es la cultura Google a cargo también del área de facilities, organizando distintas actividades y manteniendo una atmósfera de trabajo que está alineada con esa cultura de Google.

¿Dentro de estas actividades entran las festividades de Argentina?

Este año lo que hicimos fue, por ejemplo, la ranchera con relación o el pericón con relación, lo que hicimos fue poner una urna y cada empleado tenía que escribir, era voluntario pero todo el mundo se enganchó porque era lo divertido de mandar mensajes anónimos en forma de relaciones. Entonces íbamos sacando en la fiesta que hicimos con empanadas, pastelitos, tortas fritas, todo típico; íbamos leyendo eso y bueno fue como el festejo propio de Argentina. Después hay otras festividades como Halloween que se hace una fiesta más grande, abierta a la familia, es un family day que se hace en Halloween y vienen todos disfrazados, los chicos juntan caramelos dentro de los escritorios, traen sus calabazas, nosotros le regalamos cosas también, y es una festividad que se hace en todo el mundo.

Unir y mantener por un lado una cultura global de Google y, por otro, tener un mercado en cada país y hacer una coherencia (unir) con esa cultura...

Exacto, lo mismo en cuanto a la arquitectura porque si bien hay lo que llamamos guidelines o lineamientos para los proyectos, hay cosas que tienen impronta local, el hecho de estar en Puerto Madero en un dock que tiene 100 años, patrimonio arquitectónico de la ciudad (Buenos Aires), no es lo mismo que estar en el Wall Street Center o estar en Manghatam, cada lugar tiene su toque local también en la arquitectura.

¿Relacionado con ese tema cómo surgió el proyecto edificio de Google Argentina? ¿Tuviste total libertad a la hora de diseñarlo?

Bueno, en términos de libertad freedom es la palabra favorita de Google, o sea todo lo que es libertad es lo que abunda en estos lineamientos, lo que sí tenemos...por eso no sé si llamarlos lineamientos, son algunos objetivos de comunicación que lograr, por ejemplo la presencia de los colores del logo en algún lugar del espacio, en este caso vos lo ves en las paredes, en las alfombras, y acá no dice Google en ningún lado pero de alguna forma la marca está presente a través de las texturas, de los colores, de las pelotas de yoga que también son muy típicas, entonces eso son los objetivos de comunicación que tenemos sin que sea un lineamiento estricto del espacio. Otra pauta es lo que llamamos el open space, que es espacios abiertos, eso sí es parte del ADN de la marca, el tema del trabajo en equipo, fomentar con los espacios este intercambio, que la gente de alguna manera interactúe, gente de diferentes proyectos, de diferentes equipos se unen puntualmente para un objetivo, entonces fijate que la mayoría de los espacios son abiertos. No tenemos ningún espacio que sea totalmente estanco, salvo la sala de masajes por una cuestión de intimidad.

¿Estos espacios abiertos que generan, de alguna manera, la comunicación entre empleados y el “cara a cara” cotidiano, pueden influir emocional y psicológicamente en los empleados?

Sí, sí, en lo que influye es en la vida práctica, en la realidad es mucho más fácil levantar la cabeza y hacerle una pregunta al compañero que está del otro lado del panel bajito, a tener que levantarse y salir de tu oficina, golpear y pedir permiso en la otra. Los espacios estancos tradicionales de las viejas culturas corporativas limitan un poco esa espontaneidad, no quiero decir que la gente no se comunique pero por ahí tienen que arreglar una reunión, ir a un espacio compartido, especialmente moverse los dos (empleados). Acá fijate que la gente está realmente cara a cara, entonces en la vida real y en lo práctico es mucho más simple esa comunicación. No es un discurso teórico, es la realidad. Es algo que fluye naturalmente, totalmente espontáneo, que si vos estuvieras en un espacio cerrado tenés que procesar, desplazarte, para arreglar una agenda o una reunión. Lo mismo pasa con los espacios de reunión informal, esto es una sala de reunión pero hay un living que eso invita a

decir “¿bueno mirá tenés un minuto, me siento y vemos algo cortito?”, no hay que agendar tanto todo para todo.

Eso limita...

Estructura demasiado la comunicación.

Tiene que ver también con la cultura de Google...

Lo que pasa que a la hora de la creatividad todo lo que puedas tirar abajo de barreras de esquema, de estructura, de rigidez va a ayudar de alguna manera, más indirecta, pero va a ayudar a fomentar esa creatividad. El espacio te inspira ese es el punto. Y por otro lado también el tema de cómo se reflejan las jerarquías en los espacios, hablando de espacio y poder, de arquitectura y poder. En la corporación tradicional estaba muy claro que el número uno era el número uno, y estaba muy claro sólo con ver la oficina, si paseamos por una empresa tradicional vamos a descubrir y adivinar quién es el número uno, acá no te puedes dar cuenta porque todas las oficinas son iguales.

En el libro *La Arquitectura del Poder*, el autor afirma que la arquitectura del Siglo XX habla o da cuenta del poder. ¿Si tendrías que caracterizar en la actualidad el discurso de la arquitectura, y en función de Google, qué estaría diciendo?

Estaría diciendo los espacios colaborativos, estamos en el mundo de lo colaborativo, ya pasamos del mundo competitivo, si bien ser competente y poder competir en el mercado laboral sigue siendo un eje para el empleado, pero pasa más a lo colaborativo, ya no es un área contra la otra sino que es gente de distintas áreas y el equipo interdisciplinario que se une con un objetivo común para determinado proyecto. Entonces ya no es o vos o yo, hay lugar para todos, y eso se ve no sólo en la arquitectura sino que se ve en los modos de comunicación con Internet, el espacio colaborativo, lo interactivo. En realidad pasamos de ese modelo de competir, donde hay espacio para unos pocos, al modelo de colaborar y es también lo que propone Google desde sus productos. Vos fijate que nosotros al postular tener todo en la web, lo que se dice “trabajar en la nube” con la web 2.0, que en realidad lo que se hace es trabajar con documentos compartidos, ya no tengo que mandarte un mail con una tachment, con una planilla de cálculo para que vos la edites y me la mandes, todos podemos sobre ese documento que está en la nube agregar cambios y compartir on line esa información. Eso mismo es lo que propone la arquitectura de los espacios colaborativos, entonces todo está relacionado con nuestros productos, con nuestra filosofía y con la era, con cómo se están dando las relaciones laborales no sólo en Google sino en el mundo, cómo está cambiando.

¿Vos sentís que hay otras empresas que están tomando “el modelo Google”, por decirlo de alguna manera?

Sí, totalmente, yo no sé... hay que tener cuidado porque el modelo Google es un modelo muy profundo entonces podés correr el riesgo de copiar, tener un candy shop y darle un alfajor y una Coca Cola a la gente, y eso no es el modelo Google, o poner una mesa de ping pon, eso no es el modelo Google. El modelo Google es una filosofía de trabajo donde se cree que el empleado es recurso más importante, hay un foco en la persona y eso es lo que de verdad hay que cambiar. Ahora hay otro concepto nuevo también que es el de empresas como amigables con las familias o todo esto que es el work life balance, el balance entre trabajo y familia y vida personal, no sólo familia porque hay gente que por ahí no tiene familia pero tiene que tener un tiempo para hacer un hobby para hacer otra cosa que le interesa, entonces Google de alguna manera te permite compatibilizar todos tus intereses porque hay espacio, se arman grupos de algo que interesa, Responsabilidad Social Empresaria, gente que quiere voluntariar y no sabe dónde y no quiere ir a una iglesia, quiere ir a un espacio más laico para ayudar, entonces empieza a haber espacio para otras cosas, como lo alternativo, lo diferente y no que la gente tenga que tener una vida paralela. El trabajo y paralelamente vos persona como pensás, acá podés seguir siendo vos cuando pasás por la puerta y ese es el concepto, que no haya una frontera...

Si pero en esa diversidad, en esa libertad y creatividad también se debe mantener la unión de la filosofía Google a nivel mundial ¿cómo se logra eso?

Yo creo que ahí también hay un gran trabajo del área de selección de personal, que busca perfiles psicográficos que se puedan adaptar a esa diversidad y a esta forma de trabajo.

La exigencia como característica, con no tener límites, con realizar lo imposible, como hace años era imposible un buscador como Google e inimaginable este tipo de oficinas...

Si, tiene que ver con lo que te decía que sea un cambio profundo y genuino, lo auténtico de la filosofía y no solamente la parte superficial o epitelial, que no alcanza con poner una heladera de Coca Cola y una mesa de ping pon, eso es un resultado de toda una forma de pensar las relaciones laborales, una forma de pensar el tiempo que la gente está entre pensando en trabajo y otras cosas, y que muchas veces pasa que esos espacios no son no trabajo sino que son otra forma distinta de trabajar porque lo que lo que estas haciendo por ahí es fortaleciendo una relación humana que después va a tener un mejor resultado en el trabajo.

¿Tiene que ver también con una búsqueda de comodidad?

Claro pero también el hecho de jugar es parte de la vida y de repente tiene bastante mala prensa el juego en el adulto, es como que en el niño vale jugar y en el adulto no, y en realidad a través del juego se simulan un montón de situaciones, está el ganador y el perdedor que capaz que se revierte ese poder y le ganaste una partida a tu jefe, como que las jerarquías se diluyen, pasa a haber otras reglas porque es otro juego, y está bueno que la gente actúe y juegue, eso desestructura los roles y se liberan muchas tensiones en el juego físico. Yo creo que también el hecho del ping pon o hacer una clase se salsa o lo que fuera, es como que...estamos como reconociendo al hombre como una entidad integral y ya no está esa división entre el empleado, el oficinista y el hombre, se tienen que reconciliar y encontrar, entonces me parece que el juego no hay que desprestigiarlo, obviamente que hay un balance responsable entre el tiempo que uno pasa en el juego o en la sala de masajes y la que uno pasa trabajando tradicionalmente, pero todo es trabajo porque fortalecer una relación con un compañero puede ayudarte en ese juego o en esa charla de café en el living informal a después entenderte mejor a la hora de pensar un proyecto laboral.

¿Los empleados tienen alguna incidencia o pueden tomar alguna decisión sobre los espacios?

Sí, en realidad todo lo que es la etapa del proyecto se recogieron necesidades propias de la oficina, se preguntó “chicos qué prefieren una mesa de pool o una de ping pon”, por ejemplo, hay otras oficinas que tienen pool, acá votamos tener ping pon, los nombres de las salas también los votó la gente, que son todos nombres de personajes de historietas latinoamericanas, Mafalda, Susanita, Condorito, Gaturro, entre otros. En algunas cosas sí la gente puede opinar y otras que son ya nuestra propuesta desde el equipo de facilities y de arquitectura de cómo vamos a brindarle a los demás el espacio pero siempre con la idea de intercambio, como es la parte de los eventos, los festejos, bueno qué prefieren que hagamos, que venga un payador o hacer otra cosa, esta vez es una sorpresa, otra vez lo preparamos todos juntos. Pero sí hay flexibilidad.

¿Al procurar tanta interacción a través de la construcción de espacios compartidos y claramente visibles todo el tiempo, qué ocurre con la intimidad de los empleados?

Sí, hay espacios no tanto buscando intimidad, sino más son espacios no para quedarse todo el día, nosotros siempre decimos “no acampen acá”, pero sí reconociendo los distintos niveles de interacción que vos puedes tener y puedes necesitar una charla uno a uno, no estar en el living abierto, entonces aparte de salas de reuniones también tenemos lo que nosotros

llamamos “phonebooth” que la traducción sería cabina telefónica pero son más grandes, para tener una charla telefónica de repente y recibir un llamado privado sin que te esté escuchando el compañero de en frente.

¿Esto lo elaboraste como parte del proyecto?

No es una creatividad mía, eso es un estándar de todas las oficinas de Google, esto de tener espacios más reservados, justamente para paliar la posible desventaja que podría tener este modelo, que tiene muchas ventajas pero tiene esa desventaja de la privacidad. Entonces vas a ver que tenemos algunos espacios que son más privados. También tenemos una sala de reuniones más privada, para cuando se quiere hacer una proyección, que le pusimos un esmerilado porque estaba demasiado expuesta desde la recepción, entonces se veía la pantalla, es como que quedó demasiado abierta y eso lo corregimos por pedido de la gente justamente, era transparente y plantearon eso, que se sentían que estaban haciendo la proyección en la pantalla y que cualquiera que estaba en la recepción podía verla, entonces entendimos eso y la hicimos más privada.

Ante el interrogante si la arquitectura es un fin por sí mismo o un medio para llegar a un fin. ¿Cómo definirías la arquitectura de Google?

Creo que son válidas las dos interpretaciones, una tiene más que ver con la obra de arte, esto del fin en sí mismo, creo que la diferencia entre las tres grandes artes (la escultura, la pintura y la arquitectura) es que la arquitectura alberga una función, entonces yo particularmente la veo más como un medio, como un medio para lograr plasmar esta filosofía de trabajo, para plasmar la identidad de una marca, para plasmar las relaciones humanas y cómo las querés ver vos, o para plasmar en los regímenes totalitarios, por ejemplo, lo que era el poder de estos regímenes totalitarios, con las grandes avenidas para que pasara el ejército con los soldados y mostrando sus grandes mausoleos donde se enterraba al prócer. La arquitectura es comunicación, principalmente, pero también alberga una función entonces es un medio para comunicar y es un medio para albergar una función, a diferencia de la pintura que puede ser considerada una obra de arte más neta, más neutra y pura más allá de la función contemplativa.

La arquitectura como un lenguaje expresivo de una situación, de una función, de unos objetivos; por lo que tiene que ver también con la cultura organizacional de una empresa, con su misión, visión y valores...

Totalmente. Yo siempre digo la arquitectura es el escenario de la vida humana y como tal está reflejando permanentemente cuál es la obra que se está exhibiendo o que se está actuando en ese momento.

Yo creo que Google utiliza la arquitectura como un medio para plasmar, no solamente para comunicar su marca, es una marca moderna, transgresora, innovadora; sino que además usa la arquitectura para posibilitar esa filosofía de trabajo, o sea que tiene como una doble función: la parte de expresar la personalidad de la marca, que ahí estaríamos con todo lo que es la función de comunicación, y la pata de permitir o viabilizar, a través de la arquitectura, que los vínculos y las interrelaciones entre las personas sean acordes a esa filosofía de trabajo, entonces ahí tendríamos más la pata función.

Google es un hito de la tecnología, sin embargo la simpleza de las oficinas llama la atención, al igual que la simpleza del logo y la utilización de algunos colores primarios.

En realidad estamos en una atmósfera Hit – Tec en cuanto a la tecnología disponible para trabajar, fijate que tenemos videoconferencia en todas las salas, los monitores y todo el equipamiento tecnológico es de última generación, hay Wi-Fi en toda la oficina. Todo como utilidad pero no tenemos una expresión de la arquitectura Hit - Tec porque no lo necesitamos, somos una empresa Hit- Tec, no necesitamos vestir nuestro epitelio de arquitectura Hit – Tec. Es absolutamente genuino el vivir la tecnología a la hora del trabajo, entonces no necesitamos manifestar eso porque no caben dudas de que Google es la empresa número uno de tecnología a nivel global.

¿Qué le cambiarías o mejorarías al proyecto ahora que lo ves en funcionamiento?

Sí, agregaría más salas de reunión, me gustaría tener más porque la verdad que la gente se reúne mucho, se trabaja muy poco solo y mucho en equipo entonces tengo siete salas y me sigo quedando corta, creo que estaría bueno tener más cantidad de espacios. Pero creo que dentro de los metros cuadrados que teníamos para el proyecto trataría de resguardar esta sensación de aire, de espacio esponjoso del proyecto, donde hay generosidad de metros cuadrados por cada persona, donde las circulaciones son amplias, porque por ahí hacer una sala más implica apretar a todos y creo que vale la pena poder defender esa idea de espacialidad.

¿Que la gente se reúna más y que esto se traduzca en una necesidad arquitectónica habla de un desarrollo de la cultura Google en el país?

Totalmente, porque es muy interdisciplinario lo que se hace entonces realmente necesitas la mirada del financiero, cómo impacta en recursos humanos, cómo impacta en los facilities, cómo desde el punto de vista comercial. Entonces se necesitan esas reuniones, se necesita convocar al otro, se toma en cuenta al otro, ya no es armamos nuestro proyecto y después lo presentamos cocinado, con moño y bueno impacta al que impacta, es mucho más fácil si convocamos a todos los impactados de entrada y hay un representante de cada área participando, aportando ideas, y el resultado va a ser mejor, necesariamente va a ser mejor, hay que creer en eso. Se trata de comunicarse y ser más abierto, y contar en qué estas, esto hace que la gente te ayude. Si vos sos reservado con tu secreto y hacés el proyecto solo y no fluyen las ideas hacia fuera tampoco vas a recibir, del afuera no va a venir nada sino estas poroso y permeable a recibir, esto pasa en todos los órdenes.

Esto se relaciona también con los efectos emocionales y psicológicos de la arquitectura, la sensación de apertura y contención, y la invitación a la interacción.

En ese sentido lo que genera la arquitectura es una sensación de confort, de estar cómodo en el espacio, en la silla, que haya una sensación de comodidad desde los servicios que tenés disponibles, poder pegarte una ducha en el baño que también tiene todo, entonces el estar cómodo te relaja y te saca otras preocupaciones y puedes dedicarte a lo que realmente te tenés que dedicar, hasta la vestimenta fijate que también favorece. Estás relajado, libre para ser productivo y crear.

El tema de los espacios abiertos está contenido en los lineamientos de la empresa, ¿hay otros? ¿Cuáles?

Sí, en el programa de necesidades, qué cosas tienen que estar o qué cosas realmente son importantes desde el punto de vista del programa de necesidades, cuando digo programa de necesidades es bueno a ver qué necesita este grupo de personas para trabajar y ya está dado ese programa a nivel global, esto de tener un área de masajes, una ducha en el baño, vestuarios, espacios de juegos, comedor, micro cocinas, como llamamos nosotros que son esos espacios donde tenés la heladera, unas snacks, unas galletitas, algo para picar; bueno eso está dado ya a nivel global, es una pauta que recibimos: que tiene que haber espacios no sólo para escritorios sino para todo lo demás, entonces ahí empieza el balance entre las áreas más tradicionales de trabajo y escritorios y estos espacios que te decía de living abierto, que haya alguna sala que no tenga mesa como ésta.

¿Cómo fue el tema de conseguir el piso?

Bueno cuando yo llegué ya estaba el piso, pero sé que en la búsqueda inmobiliaria se priorizó la ubicación, entonces primero bueno definimos dónde queremos estar, qué tipo de planta buscamos, queríamos estar todos en la misma planta, idealmente, entonces por ahí ya no importaba que fuera un edificio de altura con plantas chicas que se repiten hacia arriba sino buscábamos una planta amplia, de muchos metros cuadrados...

Siguiendo la idea de horizontalidad...

Exacto, se privilegió eso. Que eso no quiere decir que en todo el mundo sea así porque llega un momento que hay tantos empleados que tenés que empezar a estar distribuido en altura y en distintos pisos, pero en el caso de oficinas chicas siempre se prefieren las plantas grandes.

¿Por esta característica de interacción que se complicaría con otro tipo de piso o edificio?

Exacto, y tenés el ascensor de por medio o algunos otros medios de comunicación vertical que son muy típicos de Google, el palo enjabonado o el tobogán o el túnel, esa cosa de que bueno aparezco rápidamente en la otra planta sin mediar la botonera del ascensor.

Y también se retoma lo lúdico de la estructura...

Exacto. Está bueno, se usa mucho y tenés la sensación de que no estás tan lejos porque tenés el ducto vertical ahí, a mano, y no tenés que salir al palier, tocar el ascensor.

En charlas anteriores me comentaste que cuando recién abrieron las oficinas, la empresa le dio una suma de dinero a cada empleado para que decorara su espacio...

Sí, sí. Lo que pasó de lindo, y esto un poco refleja lo que te contaba de la cultura colaborativa. En realidad cada uno recibió x dinero para hacer su decoración de su escritorio, para tener como ese reducto de individualidad, donde vos manifiestas tu personalidad, el personaje que te gusta, no sé las fotos de tu familia. Sin embargo lo que pasó, como cosa llamativa, es que la gente prefirió unir esos presupuestos por áreas e identificar las áreas temáticamente no ya el escritorio individual, esto surgió espontáneamente, nosotros le dimos a cada uno dinero para decorar su espacio, pero su espacio ellos lo pensaron, lo interpretaron como el espacio de todo el equipo. Entonces hubo grandes decoraciones como, por ejemplo, “la jungla” que son diez personas que unieron su presupuesto y armaron la parte de “la jungla”, o como “el boliche disco” que compraron discos de vinilo, colgaron bolas de espejo y armaron algo más ochentoso; o como Madagascar que compraron todos los personajes de la película Madagascar y armaron, o en mi oficina, los dos tenemos chicos entonces hicimos una pared con dibujos de nuestros hijos, un poco como la personalidad de

nosotros, de mi compañero de banco, digamos, que también tiene chicos y bueno dijimos que decoren nuestros hijos la oficina.

Observo banderas de distintos países...

Sí, también es muy multicultural y muy cosmopolita la oficina, tenemos gente de Francia, de México, de Uruguay, de Colombia, de Italia, de España, de Estados Unidos, de Perú. Todas esas nacionalidades que te dije son reales, están acá en la oficina y es gente que vive en Argentina.

¿Has tenido la posibilidad de visitar otras sedes de Google en el mundo? ¿Notaste diferencias o coincidencias con la de Argentina?

Sí, la verdad que me sorprendí porque vi más similitudes que diferencias, y ahí me di cuenta el peso del mundo global, cómo nos hemos globalizado y se desdibujan las fronteras, vi muchísimas similitudes, entrás a Google y te das cuenta que estas en Google sea el país que sea, es una forma de trabajar, es una forma de construir los espacios que si bien físicamente son distintas las oficinas porque cada una tiene algo interesante que tiene que ver con el lugar donde está implantada, no es lo mismo la oficina de San Pablo (Brasil) que la de Washington (EE. UU) que la de Buenos Aires, sin embargo a nivel más profundo, a nivel esencial te das cuenta que estas en Google y sentís que estas en el mismo lugar, que la gente tiene una visión compartida, podría decir como que hay una cultura muy fuerte, que eso no lo vi en otras empresas donde lo local tiene mucho peso, acá hay una cultura Google muy fuerte. Y esas cosas lindas, que sí marcan las diferencias, como por ejemplo, en todas las oficinas la gente pone nombre a sus salas y a salas de reunión, en México tienen nombres de ajíes por la cantidad de ajíes que tiene la comida mexicana, tienen más de 50 especies. Entonces eso es lo lindo, porque si bien es muy global, cada oficina le puso nombres locales a sus oficinas, nosotros los personajes Mafalda, Susanita, Gaturro que son muy locales. Ahí la pauta sería la no pauta porque no hay una forma de nombrar las salas.

Es como toda la cultura Google... la no pauta, la no estructura...

Exacto. Como por ejemplo tenemos el proyecto Doodle 4 Google, nosotros le llamamos Doodle a las reinterpretaciones del logo, viste que cuando hay una fecha importante el logo en la Web aparece cambiado, bueno es un concurso que se hizo para niños, en este caso se hizo en México y en EE. UU, se va haciendo en diferentes países. Hay muy pocas marcas que dan tanta libertad en el uso del logo, que en general es algo muy rígido, que no se puede alterar y que se toma como casi como una ofensa modificar el logo. Y esto lo que quiere transmitir, de alguna manera, es el espíritu flexible, esto de buscar la

quinta pata al gato, la otra alternativa, otra posibilidad, la búsqueda permanente de la otra posibilidad sin por eso perder la identidad porque cualquiera de los logo te habla de Google. Todos hablan de Google, te queda claro que la marca no se desdibuja sino que agrega otra posibilidad, una reinvencción.

Hay una custodia de marca porque como toda empresa tenemos nuestro manual de imagen, pero siempre está la posibilidad de la transgresión y eso es parte de la marca misma.

Lo que tiene este gesto, aparte de la flexibilidad, es marcar el cambio, marcar que pasan cosas distintas todos los días y que cuando pasa algo hay que celebrarlo y dejar un espacio para lo significativo en el hombre, qué cosas nos significan, qué cosas son importantes y poder celebrarlas y comunicarlas.

¿Como una empresa que mira y que está abierta a la comunidad?

Es un guiño a la gente, de alguna manera le estás hablando a esa comunidad local y le estas diciendo, por ejemplo, “miren argentinos que sabemos que es 9 de Julio porque también estamos acá y somos parte de la comunidad”, ya no es que le hablamos con la comunidad sino que somos parte de la comunidad.

¿Volviendo a la arquitectura, se la puede ver como símbolo de comunicación que propicia algunos comportamientos humanos?

Sí, como dos resultados diferentes y complementarios de la arquitectura: por un lado lo que comunica (que expresa poder, que expresa una forma de pensar, que expresa algunos principios claves. De alguna manera es un signo de su época, tomar a la arquitectura como signo de comunicación). Por otro lado, la arquitectura influenciando o modificando el comportamiento humano, que tiene que ver con esto que me preguntabas bueno emocionalmente cómo la gente se siente (los colores, la vibración, la luz, la transparencias o las opacidades) posibilitando o inhabilitando algún comportamiento humano. Esa es como la parte más interactiva de la arquitectura.

¿Qué relaciones condicionaría o limitaría esta arquitectura de Google?

Estos espacios, que no lo veo como un aspecto negativo sino al contrario como algo positivo, pueden generar una dificultad de comprensión de estructura jerárquica. Entonces esta arquitectura no sería aplicable a un modelo organizacional que está basado en las jerarquías, en los mensajes verticales de arriba hacia abajo, no sería favorable para el despacho de Hitler, por ejemplo. El resultado buscado de expresar el poder, de expresar las

jerarquías, expresar la autoridad estaría distorsionado por esta arquitectura, que es demasiado horizontal.

Generaría otro comportamiento en el empleado...

Claro, el empleado se sentiría como con más confianza, más distendido, más relajado como para entrar en el despacho del jefe, que no es lo que se estaría buscando en un modelo organizacional más jerárquico.

Cómo maneja Google este tema porque más allá de que se pregone la falta de jerarquías, existen autoridades en la empresa...

Sí pero es la autoridad del saber, acá se trabaja mucho sobre lo que llamamos el “individual contributor”, que es el contribuidor individual que a veces ni siquiera tiene un equipo a cargo o no es jefe de nada pero es un técnico, o un ingeniero, o un experto en ventas, cada uno en su tema, que tiene una contribución individual para dar. Entonces ya no importa tanto cuánta gente tenés a cargo para ver si ganás más o menos, si tenés más peso que otro. Se le da mucha importancia a la contribución del saber, entonces ya no es el poder que viene dado por un cargo sino por el saber. Obviamente que hay cargos, pero lo que expresan es mayor responsabilidad.

Puede ser que esta arquitectura no favorezca la lectura de esas relaciones de autoridad, que para Google no es problema pero si vos me decís esta arquitectura aplicada a un modelo organizacional distinto, más tradicional, capaz que habría que hacerle algunos retoques para que fuera más apropiado o más adecuado. No estamos diciendo “miren mundo este es el modelo y todos tienen que seguirlo”, estamos diciendo “de acuerdo a nuestra filosofía esta es la arquitectura que más se adecua o adapta para expresar esa filosofía”. Vos fijate que acá las sillas son todas iguales, no está el sillón de presidente con la espalda alta, con la cabeza alta, acá todos tienen la cabeza alta porque se valora la cabeza y la idea de cada uno. Peor no estoy diciendo que esa sea la fórmula y la receta a aplicar, tiene que ver con qué es lo que vos querés comunicar (como signo de comunicación), por un lado, y, por otro, qué relaciones y qué comportamientos querés propiciar. Ser coherentes con los propios valores.

El modelo Google justamente no es un modelo, es lo primero que nosotros decimos, es algo que funciona para esta compañía, sí hay como grandes movimientos de cambio, hay transformaciones que trascienden esta organización, hay transformaciones culturales a nivel global, a nivel de la humanidad, y esas transformaciones van a empezar a hacer mella en todas las culturas de cada organización.

Registro de la observación participante (diario etnográfico)

Con este instrumento de investigación cualitativa se busca observar un día de trabajo en Google Argentina, para analizar no sólo los espacios de la empresa (su distribución, ubicación y disposición) sino también comenzar a reconocer las prácticas y espacios de intercambio e interacción de directivos y empleados.

Espacio: Exterior de la empresa Google Argentina

Fecha: martes 16 de noviembre de 2010

Hora: 9.30 de la mañana

Categoría	VARIABLES	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
Ubicación y acceso	Ubicación geográfica respecto a la ciudad	Situado en el Dock del Plata del Dique 2 de Puerto Madero, Avenida Alicia Moreau de Justo N° 350.	
	Ubicación geográfica respecto al barrio	Rodeado de restaurantes, cafeterías, grandes edificios corporativos y una de las sedes de Universidad Católica (UCA).	Parece una zona en constante crecimiento, un nuevo microcentro que se está gestado a la orilla del Río, donde ejecutivos y turistas se pasean.
	Cantidad/estado de accesos	Variados y en perfecto estado y señalización.	Mucho movimiento y constante.
	Cantidad de medios de transporte públicos	Taxis y micros de línea y provinciales.	Al estar en el extremo final de la Avenida Corrientes y sobre la principal Avenida de Puerto Madero (Alicia Moreau de Justo), hay varias líneas de transporte que constantemente desembocan en la zona.
	Tránsito	Del lado de la Avenida: Ágil, constante y ruidoso. Complejo en horas pico. Del lado del Dique: tranquilo, silencioso.	Se da una dualidad entre el tránsito de la Avenida Alicia Moreau de Justo y la parte de la Costanera. Los Docks dividen el tránsito y el bullicio del tránsito próximo al microcentro porteño, de la tranquilidad de los Diques y las embarcaciones.
	Población aledaña	Pocas edificaciones residenciales, muchos rascacielos y edificios de multinacionales conocidas. El Río de La Plata y sus actividades: Prefectura, embarcaciones y deportes acuáticos.	Zona muy tranquila, llena de turistas, por un lado. Ruidosa y de constante movimiento del otro.
	Paisaje aledaño	Rascacielos, embarcaciones, agua y puentes, por un lado. Vías de tren, mucho tránsito, el Estadio Luna Park y el Obelisco a lo lejos.	Es un clima dentro de otro, ya que los docks desentonan con los enormes edificios espejados que los rodean, pero también le dan una impronta particular a la zona, pintoresca e histórica.

Espacio: Interior de la empresa Google Argentina

Fecha: martes 16 de noviembre de 2010

Hora: de 10 a 14 horas.

Categoría	Variables	Descripción	Observaciones
Estructura	Planos del lugar	Es el segundo piso de un Dock de 1800. Se trata de una sola planta con dos ascensores.	La planta está formada por cubículos de pocos metros que se intercalan con box que terminan de trazar el recorrido de las oficinas.
	Condiciones edilicias	Construcción histórica sólida y modernizada. Ladrillos, vidrios transparentes y opacos, alfombras de colores, madera.	
	Estética y decoración (luz, sonidos y olores)	Paneles bajos entre escritorios, alfombras, pelotas y mobiliarios con los colores de la empresa. Paredes de vidrio con rectángulos pequeños con los colores de Google, peluches, tachos de reciclaje, almohadones, floreros y decoración muy colorida. Mucha presencia de luz natural y una disposición de las áreas hacia las ventanas del edificio. Terraza larga y angosta con mesas y sombrillas con los colores de Google.	Todo forma parte de una estética pensada integralmente, donde se conjuga espacio con cultura organizacional, trabajo con empleados. Hay luz, silencio, gente reunida en los livings, otros en la sala de juego, otros permanecen en sus escritorios, otros en las pelotas o en la terraza con sus notebooks.
	Formas de circulación / Movilidad y visibilidad en los espacios	Circular, se entra por un solo lugar (la recepción) y se sale por el mismo.	No hay manera de no cruzarte con todos los empleados que hay en la oficina ese día, ya que uno u otro trayecto te enfrenta con todos los que allí circulan. Un promedio de 60 empleados circulando en este momento, pero da la sensación que son muchos menos, cada uno con su computadora portátil, su cafecito.

			<p>Otros reciben y caminan con gente, intercalando inglés y castellano todo el tiempo.</p> <p>Es una atmósfera cosmopolita, todas las razas, banderas de varios países de América Latina en algunos sectores y gente simpática.</p>
	Servicios	<p>Baños (con duchas en perfectas condiciones), cocina equipada totalmente, WI- FI en cada rincón, cabinas telefónicas y equipadas para teleconferencias, sala de masajes.</p>	<p>Todo limpio, ordenado y a disposición del empleado. Todo cerca y en condiciones.</p>
	Lugares de descanso	<p>Por un lado está la sala de juegos y por otro, pequeños livings que se intercalan con los box, las oficinas cerradas y las salas de reunión. También hay algunas salas con pequeños livings en su interior que, según me dicen, se utilizan para reuniones informales.</p> <p>Además la micro-cocina del salón comedor y la terraza, funcionan como espacios de descanso.</p>	<p>El lugar de trabajo individual se entremezcla con los espacios de esparcimiento, recreación y reunión. A lo que se suma la posibilidad de moverse de un lado para otro con una computadora portátil obsequiada por la empresa.</p>

Encuentro con empleados

¿Cómo describirían su espacio de trabajo? ¿Qué sensación tienen sobre él?

Malena¹, área Finanzas

Es comfortable... como estar en casa. Es un microclima dentro de Buenos Aires, llegas con la locura del tránsito, de la cantidad de gente o como hoy con mal tiempo, pero entras acá y todo está seco, limpio, colorido y tranquilo, encima ni siquiera tenés que bajar a comprarte comida o pensar en volver a tu casa para cambiarte, ya que acá podés servirte cuanto quieras de lo que quiera y bañarte y secar tu ropa.

En la Argentina no estamos acostumbrados a que la identidad de la empresa esté tan ligada o relacionada con las características de los espacios o el mobiliario, por eso mucha gente que viene a Google dice que parecemos un jardín de infantes por las pelotas, los colores...

Priscila: bueno pero eso tiene que ver con la flexibilidad del ambiente de trabajo.

Malena², área Finanzas

Sí, claro. Tiene que ver con la identidad que la empresa quiere mostrar.

Paula, área Atención al cliente

Tal cual, lo que a mí me parece muy importante es la libertad para personalizar mi espacio de trabajo, creo que eso refuerza la idea de “estar en casa”, ya que cuando entras la empresa te regala dinero para que personalices tu escritorio a gusto y eso está bueno, porque personalizas tu propio espacio de trabajo.

Los espacios que tenemos nos facilitan el trabajo en grupo, ya que nosotros todo el tiempo nos estamos consultando cosas y realmente necesitamos trabajaren grupo y los bloques bajos nos permite esto. Sería mucho más complicado con espacios cerrados, aunque lo paneles entre escritorios deberían ser más bajos.

Priscia: si...me están pidiendo que sean más bajos o que los saquemos directamente...

Paula, área Atención al cliente

¹ Aclaración: para no comprometer a ninguno de los entrevistados se optó por utilizar nombres ficticios, en los casos requeridos, pero conservar el anonimato de alguno de los entrevistados.

Además acá tenemos muchos espacios de trabajo que son abiertos, es como trabajo en islas que están comunicadas todo el tiempo. Ello te permite trabajar mucho en grupo y conocer a todos los googlers, sin importar al área que pertenezcan, ya que al lado tuyo puede estar la gente de finanza, o en frente a tu box la gente de informática, etc.

Marcos, área Ventas

Al estar todos en el mismo piso es mucho más fácil conocer a cada uno de las distintas áreas y comunicarse con ellos.

Paula, área Atención al cliente

Otra cosa que está buena es que los directivos comparten³ oficinas y que no sólo se trata de paredes de vidrio transparentes sino que las puertas de esos espacios están siempre abiertas e invitan a que vos te acerques, además de que vez todo el tiempo quién está y quién no.

También tenés la posibilidad de salir a tomar aire al balcón. Igual es un arma de doble filo. Pasás todo el día en el trabajo, más de lo que deberías porque estás demasiado cómodo y te dan todas las comodidades, no te das cuenta pero trabajás más de lo que deberías. Tendría que haber algún grado de incomodidad.

Tendría que haber algún grado de incomodidad para volver a casa.

Priscila: Bueno pero ahora tienen un entrenador que los saca a las 18 horas de la rutina y los lleva a correr por la zona...

Paula, área Atención al cliente

Sí, pero hay muchos que vuelven de correr y siguen trabajando.

¿Qué cambiarían de los espacios de Google?

Nada, estoy muy conforme con el espacio que tengo y los compañeros con los que trabajo. Al principio me contó entender la lógica de ver a todo el mundo todo el tiempo y que todos me vean a mí. Pero en el trabajo día a día te das cuenta que te facilita mucho las relaciones y el trabajo esto.

³ Dos directivos por oficina cerrada – ver mapa de Google Argentina, Capítulo 4, página 111.

Oswaldo, área de AdSense y Adwords

Que se le pongan a las puertas lectura tipo códigos de barra para leerlas con el celular directamente.

Malena, área Finanzas

Eso estaría bueno para crear un registro de la utilización de las salas, para que se hagan reservas y no nos pisemos entre nosotros para reunirnos.

Otra cosa sería buscar una forma de concientizar a los nuevos y a los viejos googlers sobre el uso de las salas, ya que muchas veces reservan las salas para reuniones y luego suspenden los encuentros pero no el pedido de salas, y queda vacía en ese tiempo cuando otro grupo podría utilizarla.

Además hay muchos malcriados que se empiezan a exigir boludeces “no me trajeron el caramelo que a mí me gusta” (risas).

Para muchos Google es su primer trabajo y no se san cuenta, no le dan importancia al espacio de trabajo que tienen pero nosotras (señala a Paula) lo re valoramos porque no es común trabajar en estas condiciones.

Oswaldo, área de AdSense y Adwords

Imaginate que tenemos hasta estacionamiento propio, cosa que no es fácil en Buenos Aires.

Paula, área Atención al cliente

Yo pondría paneles más bajos.

Javier, área Facility Management

Más pizarras y sillones masajeadores (risas)

¿Alguno tuvo la posibilidad de visitar otras oficinas de Google en el mundo? ¿Encontró diferencias o similitudes?

Malena, área Finanzas

Yo estuve trabajando en la de Estados Unidos y es muy distinto a lo que ves acá (Google Argentina). Allá (Estados Unidos) no conoces ni tenés contacto con otras áreas. Son 48 edificios, 1 campus, trabajás por mail pero capaz que tu compañero está a tres cuadras de vos. Además allá las oficinas (cerradas) son para los empleados y los box para los contratados, está muy marcada esa diferencia. Acá no ves eso.

Los otros dos googlers sentados en la mesa asienten al escuchar las palabras de sus compañeros y hacen mínimos comentarios. Se ve que la prisa por los compromisos pendientes y por cumplir los objetivos del día domina su sobremesa.

Malena y otra de las chicas se levantan, tienen una reunión en 2 minutos, otro de los chicos- de jeans gastado y con una remera verde fuerte que dice "Google" en letras blancas, comienza a hablar con uno de los googlers, que se acerca a la mesa, sobre términos matemáticos que no llego ni a entender ni a anotar.

Paula se quede charlando un rato más pero luego mira el reloj y se levanta, se disculpa por tener que retirarse pero tiene una reunión en ese preciso momento.

Priscila debe cumplir con otros compromisos de ese día. Me acompaña hasta la recepción y agradece mi visita.



Belén Villar <ambvillar@gmail.com>

RE: Preguntas - Por trabajo de investigación

3 mensajes

Gaston Irigoyen a través de LinkedIn <member@linkedin.com>

9 de diciembre de 2010 15:23

Responder a: Gaston Irigoyen <gastonirigoyen@gmail.com>

Para: "Alejandra M. Belén Villar" <ambvillar@gmail.com>

LinkedIn

Gaston Irigoyen te ha enviado un mensaje.

Fecha: 09/12/2010

Asunto: RE: Preguntas - Por trabajo de investigación

Alejandra, te respondo entre líneas. Espero que te sirva!

Slds,
G.

On 12/08/10 4:26 PM, Alejandra M. Belén Villar wrote:

- Nombre, apellido, cargo y tareas dentro de la empresa.

Gaston Irigoyen, Senior Sales Executive (España), venta de AdWords y YouTube a empresas medianas y grandes del mercado español.

- Años en la empresa.
4.

- Sería interesante si usted pudiera describir lo que sintió el primer día que entró a Google. ¿Encontró mucha distancia entre lo "prometido" y la realidad? En este sentido qué sensación concreta le causó el edificio.

Creo que mi opinión no es representativa porque habiendo sido de los primeros empleados en Google Argentina empecé trabajando en un business center.

La primer oficina que visite fue Mountain View (el headquarter) y me quede impresionado por el tamaño y cantidad de beneficios para los empleados. Me acuerdo de restaurantes con sushi y comida étnica, un gimnasio completamente equipado incluyendo una pileta con olas artificiales, una cancha de beach voley, guardería para bebés y servicio de lavandería, entre otras cosas.

- ¿Ha trabajado para otras empresas?, ¿En qué se diferencia Google de ellas? (Cultura, comunicación, edificio).

La gente. La infraestructura es impresionante pero la gente no tiene comparación: muy inteligentes, multi-culturales, colaborativos y con historias de vida super interesantes.

- Si tuviera que contarle a alguien cómo es Google, de qué modo se trabaja, de qué modo se vive el edificio, qué diría. ¿Podría trazar alguna analogía con un deportista, con un hombre de la ciencia, con un automóvil, con una marca para poder resumir qué representa Google?

Leonardo Da Vinci - vanguardista, innovador, de gran legado en la humanidad.

- ¿Cómo definiría la comunicación dentro de Google? (abierto, horizontal, participativa) y ¿Qué relación tiene con lo edilicio? (¿la disposición de la oficina promueve eso?)

Profesional, transparente, participativa, divertida.

Sí, estilo de comunicación y oficinas, junto con muchos otros factores (empleados, productos, etc) son parte de una cultura organizacional muy bien definida.

- ¿Cómo calificaría o describiría la comunicación entre los directivos, mandos medios y empleados? ¿la disposición de los espacios promueve esa forma de comunicación?

Idem anterior.

- ¿Ha tenido la posibilidad de visitar otras sedes de Google en el mundo? ¿Nota diferencias o coincidencias entre ellas?

Sí, estuve en las oficinas de Sao Paulo, Mountain View y Dublin. La cultura organizacional es la misma en todo el mundo y cada oficina tiene una impronta local única. Hay algunas diferencias de infraestructura lógicas dada la cantidad de empleados pero el ambiente de trabajo es el mismo.

- ¿Observa alguna incidencia de los espacios y las características arquitectónicas de Google en la conducta de los empleados? Totalmente, impactan directamente en el estado anímico y satisfacción de los empleados. Pequeñas cosas como colores en las paredes o sillones de masaje hacen una gran diferencia en el ambiente de trabajo.

- ¿Si tuviera que definir en una palabra el espacio de trabajo, cuál sería?

Divertido.

- ¿Qué sensación le produce su espacio de trabajo? ¿Le gustaría hacer algún cambio?

Comodidad. Cada empleado tiene un presupuesto para adaptar su escritorio de acuerdo a sus gustos así que es bastante personalizado.

¡Muchas gracias por tu interés y compromiso!

Saludos!

Belén.

El 08/12/10 10:56, Gaston Irigoyen escribió:

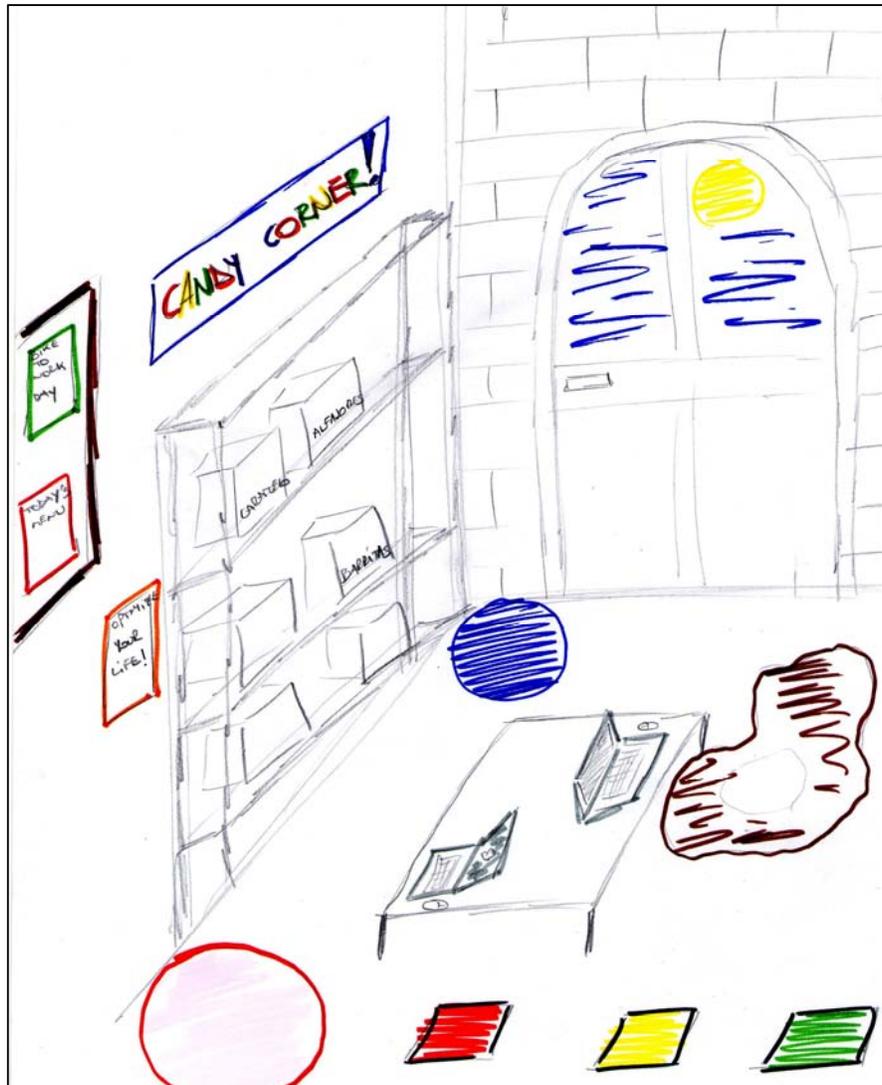
Hola Alejandra,

Cartografías mentales

Actividad: se les pidió a empleados de Google que dibujen su espacio de trabajo y la comunicación dentro de él – o en la empresa en general. Terminado el ejercicio se les pidió que expliquen lo dibujado.

Federico, área Facility Management

Yo me lo imaginé como que si es mi puesto de trabajo es como mi rincón, por eso el rincón (señala el dibujo realizado), y en ese rincón, para mí, traté de mostrar todas las cosas que tengo – a diferencia de un laburo tradicional – que es: un escritorio, una silla, en este caso puse una mesa baja con una compu trabajando con alguien, esta mancha marrón (señala en el dibujo hecho) es un puff como es un lugar cómodo de trabajo, amplio, no tengo gente alrededor pegada tipo teletrabajo; y también



el aporte de mucho color, o sea las pelotas, la alfombra toques de color no es una alfombra plana, los colores (de la empresa) como presencia del color (de la marca), una pared de ladrillos, la abertura (ventana) y ver al río (de La Plata), o sea cómo contribuye para mí eso también de estar en un lindo lugar, una linda vista, poder salir al exterior y seguir laburando afuera; y después como piezas de comunicación que si bien están muy disimuladas están,

como el menú de almuerzo que tenemos, bueno el “bike to work day” que es un día que vamos a tener ahora como impulso al transporte sustentable, venir en bici a trabajar; tenemos candy corner donde tenemos barritas de cereales, alfajores, que sé yo, de todo con colores también. Pero también comunicación - que es este cartel naranja (señala en el dibujo hecho)- de “optimize your life” que es algo interno de tenés para comer de todo pero tratá de comer saludable, comida que se coseche cerca de su comunidad, es una idea muy americana (Estados Unidos) pero no comas caviar que viene de 8 mil kilómetros porque contaminas el planeta. Conciencia ecológica en ese aspecto y social en otros.

Pero básicamente que el puesto de trabajo no es un escritorio y una mesa sino que puedo estar trabajando en este rincón (señala en el dibujo hecho) amplio, allá en un sillón (señala una de las ventanas de la sala de juegos que da al río), o tirado en el piso, que es muy diferente a lo tradicional, para mí.

Si tuvieran la oportunidad de diseñar de 0 ese espacio de trabajo ¿qué modificaciones harían, qué sacarían, qué agregarían?

Para mí, todo está cargado de la experiencia previa que tenga uno, laboral ¿no? Para mí y estando dentro del área que más o menos gestiona esto lo veo como muy importante que se de esta manera, con mínimos toques. Yo estudié ingeniería (industrial), trabajé en una planta (automotriz) y a veces no había agua en un bidón, o sea, pavadas que la empresa no le da bola, no por el costo, no sé por qué cuando va a hacer mejor tu desempeño laboral.

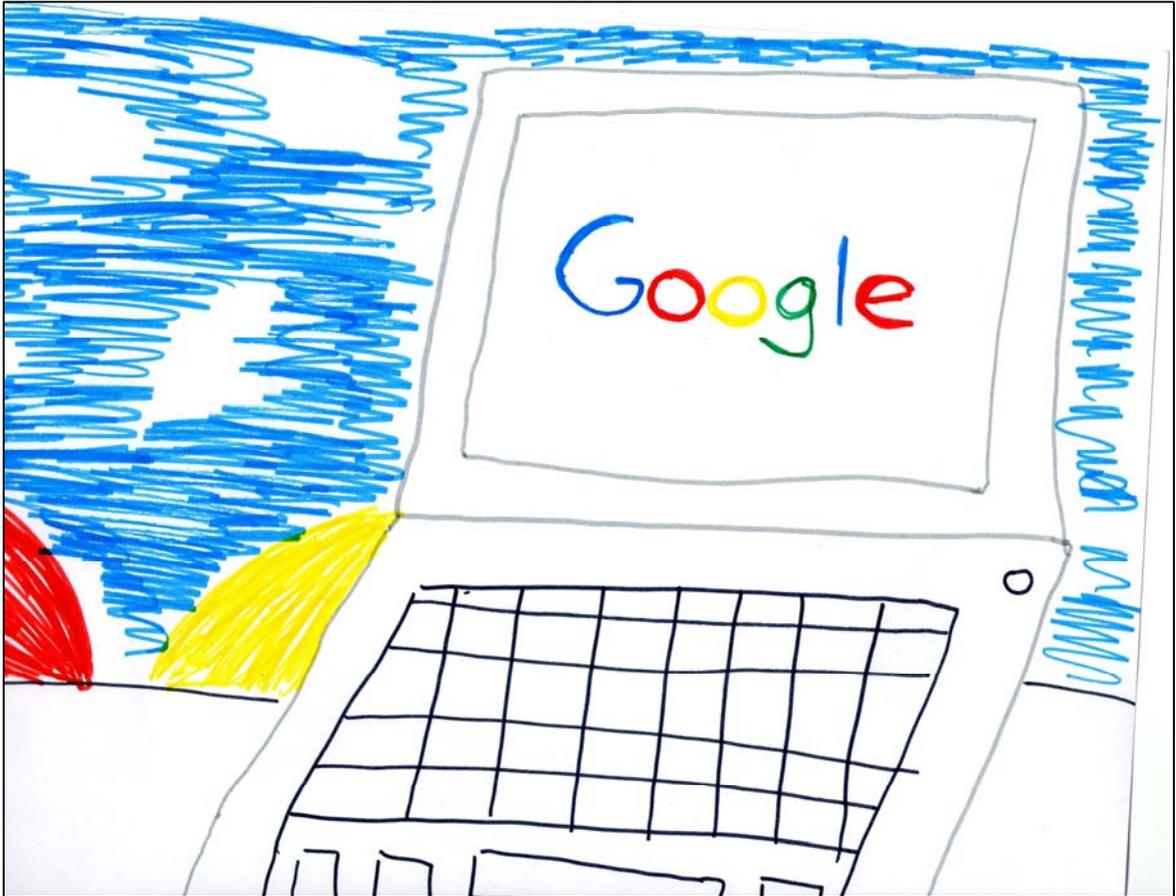
Entonces me parece que está buena la idea en general de espacios comunes, que tengas un espacio de esparcimiento para jugar al pingpong dos minutos, una silla cómoda para trabajar porque a veces podés llegar a trabajar muchas horas y tener que estar cómodo y no sentir dolores, a eso se le presta mucha atención. La verdad que no, yo estoy bastante conforme, el resto es distintas temáticas de oficinas, porque eso es lo que tiene Google, esta oficina es así, otra es estilo puerto, la otra es estilo aeropuerto y la otra no sé, Moscú es más Ruso. Se adaptan con esa misma temática siempre.

No se me ocurren grandes cambios que le haría, la verdad lo veo como un espacio cómodo donde tenés libertad de jugar al pin pong, mirar la tele o trabajar. Me parece bueno ponerlo en vos la responsabilidad de hacerlo. Yo no cambiaría nada.

Para muchas empresas no es sostenible el modelo de Google. Pero no es que somos unos santos. Todas las comodidades tienen que ver con mejorar la productividad. Se trata también de pasarle la responsabilidad al otro para que cuide no sólo lo que tenemos sino que haga su trabajo. De entender que sus decisiones repercuten en el resto. Podés jugar al pingpong siete horas pero estas son tus tareas, hacelas. La consola ni se usa.

No te das cuenta y estás todo el día en el trabajo. Solemos estar de 9 a 19 horas, y encima el finde te llevás la compu y siempre algo respondes. Pero no es un castigo, tiene que ver con estar cómodo y conforme con el trabajo.

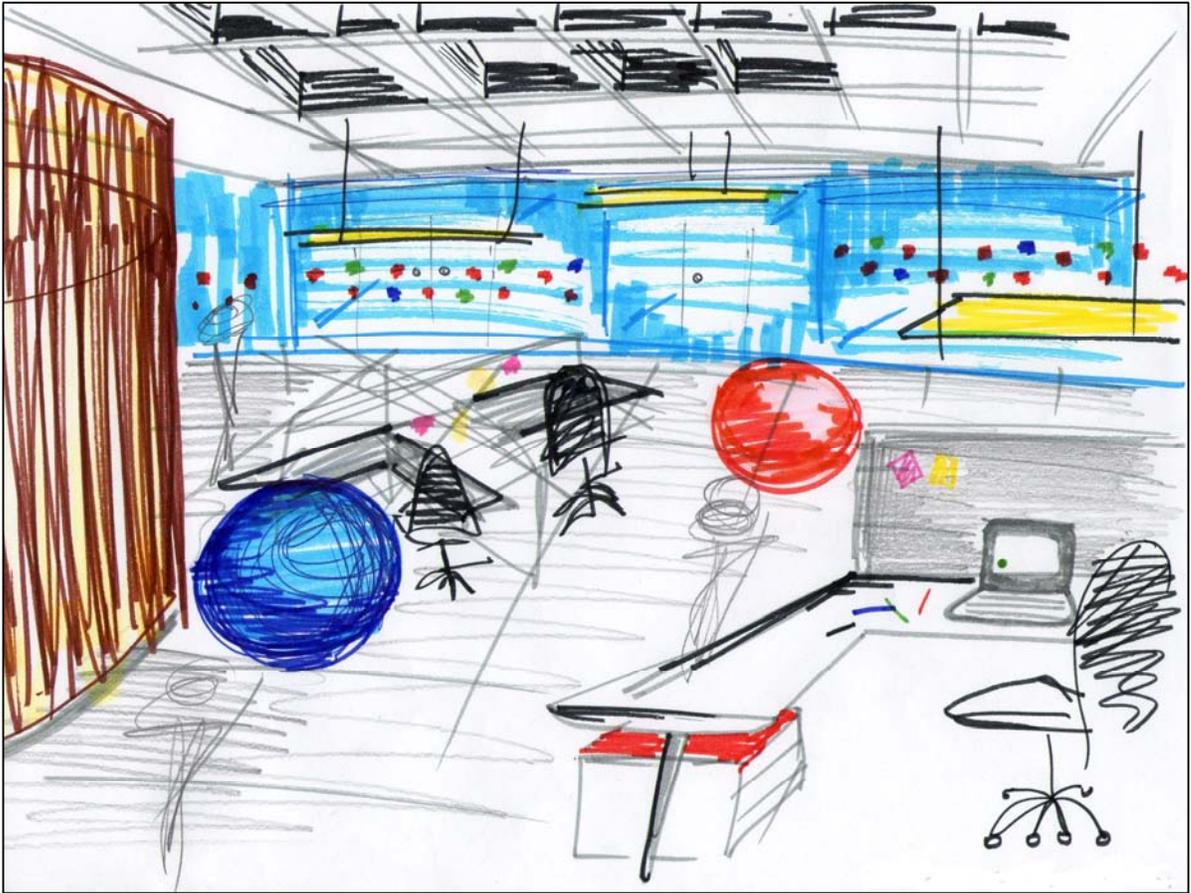
Vanina⁴, área Legales



No lo quiero explicar, lo dejo a la interpretación libre, quiero representar que está mi compu pero yo estoy afuera, libre.

⁴ Se cambió el nombre de esta persona porque prefirió mantener el anonimato.

Rocío, Recepción y área de Facilities Manager



Para mí es como que el centro está si obviamente en el espacio de trabajo, pero no tanto el escritorio sino por ahí la computadora y la computadora como también modo de conexión al resto de la gente. Acá está en verde (señala en el dibujo un círculo verde realizado en la notebook de la PC) porque estoy libre...

¿O sea ese puntito es?

Ese puntito es Rocío inició sesión en el chat.

¿Hay un chat interno?

Claro, no estás en tu computadora, en lo tuyo, sino que siempre estás comunicado con todo el resto, con todo el mundo. Por ahí están todos sentados pero puede ser que estén siete personas chateando a la vez entre un piso y el de abajo, “che necesito tal cosa”, “bueno” y ves que alguien se levanta y va y se lo da, o “che lo que me dijiste tal cosa”, y por

ese lado está bueno. Está bueno también que, como es en L, tenés solamente una parte ciega del escritorio, por ejemplo vos hacés así y mirás para todo lo que tenés alrededor. En mi caso sí se nota, la primera impresión para mí fue un lugar de techo bajo que te da como esa sensación de que estás en casa, de tranquilidad, de intimidad...yo lo agarro por ese lado porque estoy estudiando arquitectura. Entonces te sentís como no uno más de una inmensa máquina voluptiva, a mí también me pasó que estaba trabajando en un lugar que tenía siete metros para arriba de alto y mirabas así y veías todos los box uno atrás del otro, horrible. En cambio acá no, y tenés como las islas de trabajo medio como tiradas y ni siquiera están ordenadas con una retícula, sino que es como cuando uno llega y tira los zapatos en tu casa, los tiras como vengan.

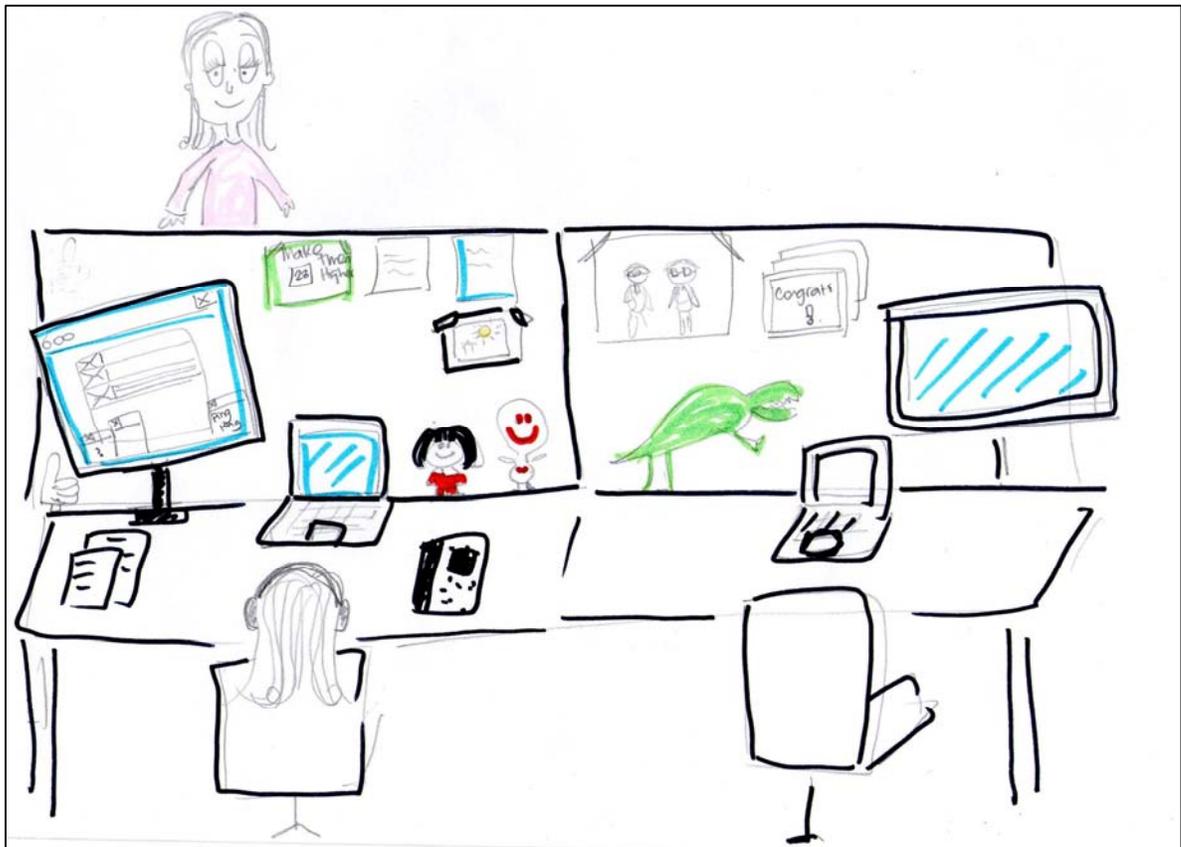
Tenés estas pelotas que todos las dibujamos, que anda ahí rondando, si tenés bronca les pegás y listo, si querés jugar las pateas para otro lado. Depende el sector también tenés sillas, que como decía Fede son súper cómodas, pero depende el laburo que hagas te la pasás caminando y recorriendo, yo me la paso más que nada recorriendo. Estuve reemplazando a la chica de recepción un tiempo y ahí hay miles de cosas para hacer pero no te podés mover.

Y bueno es un poco de eso, hay mucho color, hay mucha luz y un poco no, nunca te chocás con una pared, a lo sumo te chocás con esto, con un vidrio. Pero eso es lo bueno de la oficina, que es como muy permeable. No tenés lugar dónde esconderte, o sea, es todo muy público. Entonces venís acá y todas las personas que están del vidrio para allá saben que yo estoy hablando con vos o que estoy allá con la computadora y me encuentran o porque me ven o porque estoy en la computadora. Y en ese sentido está buenísimo que la oficina funcione así, porque estás conectado todo el tiempo.

Creo que se trata de decir bueno tenés estas oportunidades, estas comodidades y eso crea un compromiso en el otro.

La verdad no le cambiaría nada. Un poco al principio, pero por donde vengo yo, te es como muy loco esa cosa de no tener ningún lugarcito donde refugiarte, ponele, donde disfrutar de la intimidad o de la tranquilidad. Pero también pasadas las semanas, yo hace igual poquito que estoy acá, te das cuenta que está bueno esa cosa de estar siempre tipo en vidriera, primero porque te ayuda a la productividad, vos por ahí si estás en un box que no te ve nadie te ponés a jugar al carta blanca, no sé, al buscaminas, y como estás todo el tiempo en contacto te retroalimentás de todo eso, ves a alguien laburando, laburás, alguien que habla, le hablás y eso te mantiene despierto. Así que no le cambiaría nada.

Rebeca, Atención al cliente



Bueno, te voy a ser completamente sincera, lo primero que pensé fue en dibujar el relax room que está genial y que a mí me encanta trabajar en el sillón de masajes pero después con eso de la comunicación y que sé yo, dije bueno voy a dibujar mi escritorio que también me gusta pero que todavía le falta ponerle un poco más de onda. Y en mi escritorio, ahora lo comparto con Román, que estamos tratando de pensar cosas buenas para hacer en el escritorio y también tengo cosas que me gustan mucho, tengo una Mafalda chiquitita que me regaló una amiga de Córdoba, soy de Córdoba, es como un muñequito que le voy borrando la cara y le vamos poniendo distintas cosas, antes el estado de la cara significaba cómo íbamos con el trabajo. Y bueno tengo dibujitos en las paredes, no sé de cosas que me gustan, de cosas que encuentro y algunas cosas que me motivan, no sé yo tengo que tratar de conseguir una cantidad de clientes entonces voy sacando postin a medida que voy bajando la cantidad y me voy acercando al objetivo.

Después con la comunicación, bueno antes estaba una de las chicas al frente entonces siempre nos estábamos levantado para charlar entonces la dibujé asomada como estábamos charlando siempre y también en la compu los mails, nosotros recibimos toneladas de mails

por día, entonces dibujé más o menos la cantidad de mails. Y también siempre estamos por chat, entonces de pronto, no sé, ves dos personas que se levantan que nunca dijeron nada y que salen caminando, nosotras así organizamos para venir a jugar al pingpong cosas así, muy silenciosamente, escuchando música, como todo al mismo tiempo. El dinosaurio es premio por la buena onda.

No le cambiaría nada, ahora estamos pensando en reacondicionar nuestro lugar, redecorarlo con cartoons, caricaturas de nosotros mismos.

Diario de campo

Relatos de cada visita a la empresa Google Argentina (2009-2011)

Relatoría I - Primer visita a Google - 13 de febrero de 2009



Objetivo principal: analizar la factibilidad y viabilidad de la investigación, a fin de entregar el Plan de Tesis.

El 4 de febrero de 2009 se envió el primer mail a Google, el 13 de febrero se concretó la primera visita al lugar. La sensación fue positiva, la gente fue receptiva con la propuesta y se mostraron abiertos a brindar toda la información necesaria y a colaborar en todo.

Saben el tema de investigación, los tiempos y necesidades para llevar adelante la misma.

Relatoría II – Observación – 8 mayo de 2009



Objetivo principal: observación y mapeo de la región y visita informal a Google Argentina. Reconocimiento inicial de los espacios y mobiliario de la empresa a través de la técnica de observación no participante.

Da la sensación de que la elección del lugar en donde se emplazó la empresa no es casual, ya que es un oasis en medio del caos de la Ciudad.

Los espacios de la compañía son acogedores y dan cuenta de que se está en Google, los colores, los muebles, las personas dan cuenta de ello. Hay escritorios con paneles, salas para reuniones formales e informales, oficinas cerradas, sala de juegos y de masajes. Todo es colorido y vidriado. Pero todo parece compartido entre todos.

Se hará una nueva visita una vez que se avance en la investigación a fin de profundizar en el análisis de los espacios reconocidos inicialmente y de observar su utilización.

Relatoría III - Entrevista con Priscila – 24 de agosto de 2009



Objetivo principal: entrevistar a la encargada del diseño y decoración de las instalaciones de Google en la Argentina, la Arquitecta Priscila Bértiz que tuvo a cargo dicho proyecto.

El 20 de marzo de 2009 reanudo el contacto con la arquitecta de Google Argentina y la pongo al tanto de la aprobación del Plan de Tesis. Le envío las actividades a realizar y queda en contactarse con los posibles entrevistados.

Me contesta un mes después para decirme que es posible realizar su entrevista y la de Alberto pero la del resto de los directivos no. Confirmando mi visita, pero recién el 24 de agosto se hace efectiva mi visita y la entrevista con Priscila. Lo de Alberto ya no es posible porque salió del país por unos meses.

Parece que los tiempos corporativos comienzan a complicar los tiempos de la investigación. A pesar del clima ameno y tranquilo, la vida en Google es a un ritmo rápido y constante, todo el mundo está haciendo cosas todo el tiempo (contestando mails, reuniéndose, recibiendo gente). Aunque no tienen horario fijo el tiempo corre y rápido para los googlers.

Los tiempos se empiezan a acotar pero no se avanza a paso lento con el trabajo de campo.

Relatoría IV: Encuentro con empleados - 30 de julio de 2010



Objetivo principal: entrevistar de forma grupal a una porción significativa (que represente a todos los sectores de la empresa) del personal de Google Argentina.

Se reanudan las conversaciones en noviembre con la idea de acordar entrevistas con algunos directivos y empleados, en enero de 2010 se insiste con este tema pero Priscila está a la espera de la respuesta de Alberto Arébalos, no se consigue confirmación para la reunión. Los meses pasan, en abril se escribe otro correo para avanzar con el diario etnográfico y las entrevistas a empleados, se reenvía mail en mayo, se obtiene respuesta en julio y se coordina un encuentro para el 30 de julio.

El día amaneció inestable y la lluvia no se hizo esperar, el micro fue todo el viaje a una velocidad prudencial y el microcentro era un caos. Bajé la avenida Corrientes directo a las oficinas de Puerto Madero.

Llegué empapada, ya que creí que no tenía sentido tomar un taxi por tan pocas cuadras, miré hacia atrás y el Obelisco apenas se veía en el horizonte debido a la intensa lluvia.

Cumplo con la rutina de seguridad de siempre y tomo el ascensor. “Aguardame que le aviso a Priscila, si querés mientras tanto cargá tus datos”. Luego cargo mi nombre y mi apellido en la computadora de la recepción y espero la etiqueta para pegarla en la solapa de mi campera.

Me siento en el sillón de dos cuerpos blanco y mientras espero ojeo los distintos balances de publicaciones sobre Google en los medios tanto nacionales como internacionales.

Priscila entró a una reunión, al atrasarse el colectivo y con el caos del microcentro había llegado tarde a la cita, los minutos y segundos en Google cuenta, aunque parezca lo contrario, el tiempo es muy valioso para cada empleado y el ocio no es algo que se respire en Google. Decidí esperar...un milagro, mientras tanto comencé con las descripciones de los espacios de la recepción. Luego de 50 minutos de espera, mi contacto y puerta de entrada apareció, me dijo que me había esperado y ella ya tenía programada otra reunión, pedí disculpas, algo en su cara se conmovió por ver lo que las inclemencias del tiempo habían hecho en mi ropa y al enterarse que estuve esperándola a pesar de todo, me dijo esperame un segundo, volvió y preguntó: “estamos almorzando con algunos Googlers de mi equipo y de otras áreas, le comenté sobre vos y les consulté si les molestaba que le hagas algunas preguntas –es algo que te debo- y no tienen problema, pero sólo tenés unos minutos ya que estamos de sobre mesa, ¿te interesa?” Sin dudarle me levanté, había esperado más de un año por esa oportunidad, y ahí estaba, sin las preguntas, con medio diario etnográfico hecho sobre la recepción y sin haber abarajado en ningún momento que en ese día particular ocurriera esto. “Sí, me re interesa”.

Abrió la puerta con su tarjeta, recorrimos el pasillo rumbo al comedor y allí entramos, la sensación inmediata fue la de un campus universitario al estilo de las películas norteamericanas: muchas mesas para 4, 6 o más personas, coloridas, informales- con un aire aniñado- y mucha gente joven- un promedio de 25 años- sentándose o levantándose con sus respectivas bandejas, grupos grandes y pequeños, murmullos y movimientos constantes.

“Bueno chicos, ella es Belén, estudiante de Comunicación Social de La Plata y está haciendo su tesis sobre nosotros”.

Luego de saludarlos me senté en la cabecera de la mesa, con Priscila a mi derecha, doce Googlers me rodeaban, uno pidió disculpas y se levantó ya que estaba 5 minutos retrasado para una teleconferencia que tenía programada. Quedaron siete mujeres y cinco hombres hablando conmigo y Priscila.

Pasaron 20 minutos intensos, donde el bombardeo de información fue constante, por momentos caótico pero súper interesante, la sorpresa y las ganas de que todo en ese encuentro fuera descontracturado y sincero me hizo dejar apagado el grabador para no irrumpir el clima de sobremesa reinante.

Bajé tan entusiasmada que olvidé mi paraguas, le informo al hombre de seguridad que siempre retiene mis documentos, y él llama a la recepción de Google para avisarles que en breve subiré a buscar mi paraguas. La seguridad sigue siendo estricta.

Después de esta actividad se vio la necesidad de ahondar más en la discursividad y la cultura corporativa, a fin de ver hasta qué punto estaban internalizados los significados que expresaban los empleados de Google. Por ello se decidió pautar un nuevo encuentro y realizar cartografías mentales.

Relatoría V - Observación de un día de trabajo (diario etnográfico) - 16 de noviembre de 2010



Objetivo principal: analizar los espacios de la empresa y reconocer las prácticas y lugares de intercambio e interacción de directivos y empleados.

Se logró pasar en limpio y reconocer algunas áreas que en la primera visita no habían quedado claras. El clima sigue siendo de cooperación, pero no poder contar con los planos de la empresa complica en parte el análisis sobre los espacios de la misma.

Se observa que todos los espacios son utilizados por los empleados, ya que en cada rincón hay alguno trabajando. Se visualiza pocas y reducidas zonas individuales y amplios espacios de esparcimiento y de reunión.

Se sigue visualizando un promedio de 50/60 empleados por día en el lugar, sobre los 100 con los que cuenta la empresa. Esto se debe a la posibilidad de trabajar desde sus casas que tienen los googlers.

Relatoría VI: II encuentro con empleados – cartografías mentales – 11 de marzo de 2011



Objetivo principal: identificar los significados que los empleados le imprimen a los espacios de la compañía.

Priscila fue ascendida y ahora se encarga de cuestiones a nivel latinoamericano y no sólo de Google Argentina. Al mismo tiempo la inauguración de un nuevo piso de Google, debido al crecimiento de personal, la tiene demasiado ocupada. Por ello delega mi reunión en manos de su mano derecha: Federico.

Fue una experiencia interesante, para mi sorpresa costó bastante que los googlers se prendieran en la actividad, no por falta de interés sino por desconfianza, es más hasta una de las chicas decidió no revelar su identidad ni explicar su dibujo porque pensó que era una evaluación encubierto de la gente de recursos humanos de la empresa.

Le pregunté si era común que hagan ese tipo de evaluaciones y me dijo que no. Igual insistió en no ser grabada ni fotografiada.

Estuve tres horas esperando que Federico envíe más empleados para que realizaran las cartografías mentales, ya que no se me permitía hablar con ellos directamente. Pero sólo cuatro accedieron a realizar la actividad, unos por estar ocupados, otros por desconfianza. Desilusión por una parte, pero conforme por la otra, ya que son aportes significativos para la investigación.

Cuando me estoy retirando pasa Priscila a saludar fugazmente, con un café en una de sus manos y la notebook en la otra. Eso es Google...

Relatoría VI: visita de cierre – 28 abril de 2011



Vuelvo a reunirme con Federico. Él me recibe cordialmente, hacemos un recorrido por las instalaciones mientras hablamos de la investigación y demás. Me comenta un poco sobre su experiencia en la empresa.

Es un viernes tranquilo en Google, poca gente pero en movimiento, utilizando los espacios pero produciendo constantemente. Mucha luz solar y colores primarios, cómodos y amplios muebles, sectores al aire libre y lúdicos, servicios que van desde un lugar para estacionar hasta masajes, comida y duchas; todo en un entorno tecnológico de última generación, todo en pos y al servicio de los trabajadores. Pero con un límite: producir creativamente.

Agradezco todo el apoyo y la dedicación recibida y prometo volver con una copia de lo realizado. Se despide diciéndome que tengo las puertas abiertas para volver cuando lo desee.

Registro fotográfico y audiovisual

En CD adjunto.

Bibliografía

Libros consultados

- Anthony Giddens, Sociología. Madrid: Editorial Alianza, 1995.
- Barbero, Jesús Martín. *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. Santafé de Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Basaglia, Franco. "La institucionalización psiquiátrica de la violencia", en Suárez, Armando [coord.]. *Razón, Locura y Sociedad*. México: Siglo XXI, 1985.
- Bernard Girard, Esperanza Meléndez. *El modelo Google: una revolución administrativa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2007.
- Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. Capítulo 1. "Comunicación, cultura, identidad e imagen de la organización" en *Comunicación interna. Claves para una comunicación exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2009.
- Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loïc. *Una invitación a la sociología reflexiva*. Traductor: Ariel Dillon. Argentina: Siglo XXI Editores, 2005.
- Cassin, Bárbara. *Googléame. La segunda misión de los Estados Unidos*. Capítulo IV. "Don't be evil". Buenos Aires: Fondo de Cultura Económico, Biblioteca Nacional, 1ª edición 2008.
- Cortázar, Julio. *Libro de Manuel*. Buenos Aires: Sudamérica, 1973.
- Costa, Joan. *La Comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Editorial Paidós, 1999.
- Costa, Joan. Introducción "La comunicación de siglo XXI" en *El poder de la comunicación institucional*. Los 51 casos ganadores del Premio Eikon, Comp. Mariana López Alonso. Buenos Aires: Sociedad Impresora Americana S.A.I.C.
- Christopher, Alexander. Capítulo II: "Eficacia del ajuste" en *Ensayo sobre la síntesis de la forma*. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 1986.
- Foucault, Michel, "El panoptismo" en *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. España, Ed. Siglo XXI, 1981.

- Foucault, Michel. "El ojo del poder", entrevista con Michel Foucault en Bentham, Jeremías. *El Panóptico*. Barcelona: Ediciones La Piqueta, 1980. Traducción de Julia Varela y Fernando Álvarez- Uría.
- Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada, José L. *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis S. A., 1998.
- Gilles, Deleuze. "Posdata sobre las sociedades de control", en Christian Ferrer (Comp.) *El lenguaje literario*, Tº 2, Montevideo: Ed. Nordan, 1991.
- Giménez, Gilberto. *Poder, Estado y Discurso. Perspectivas sociológicas y semiológicas del discurso político jurídico*. Primera edición. México 20, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria, 1981.
- Gutman Margarita -Thomas Reese. *Buenos Aires 1910. El imaginario para una gran capital*. Editorial Eudeba, 1999.
- Huergo, Jorge A. *Comunicación/Educación. Ámbitos, práctica y perspectivas*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1998.
- Huyghe, René. *El arte y el hombre*. España: Editorial Planeta, 1965.
- Lewkowicz, Ignacio. Capítulo 1 "Escuela y ciudadanía" en Corea, Cristina y Lewkowicz, Ignacio. *Pedagogía del aburrido. Escuelas destituidas, familias perplejas*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2004.
- Wacquant, Loic. *Parias urbanos. Marginalidad en la ciudad a comienzos del milenio*. Buenos Aires: Ediciones Manantial, 2001.
- La Nación. *La Nación. Guía visual de pintura y arquitectura*. Santiago, Chile: Editorial Amereida S. A., 1997.
- Maldonado, Tomás *¿Es la arquitectura un texto? Y otros escritos*. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2004.
- Orozco Gómez, Guillermo. *La Investigación en Comunicación desde la Perspectiva Cualitativa*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1996.
- Romero, José Luis. *La ciudad occidental. Culturas urbanas en Europa y américa*. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI, 2009.

- Sudjic, Deyan. *La arquitectura del poder. Cómo los ricos y poderosos dan forma a nuestro mundo*. Barcelona: Editorial Ariel, 2007.
- Taylor, Steven y Robert Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Editorial Paidós, 1998.
- Taylor, Neil. *Búscame: el sorprendente éxito de Google*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2006.
- Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento. *Sembrando mi tierra de futuro. Comunicación, Planificación y Gestión para el Desarrollo Local*. La Plata: Ediciones de la Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2002.

Revistas /artículos

- Deyan, Sudjic. Entrevista: “El poder de la arquitectura. Los arquitectos son los políticos más listos” en diario *El País*, sección Cultura- Babelia. Madrid, España: Ediciones El País, S.L., sábado 4 de agosto de 2007.
- Huergo, Jorge. “Comunicación/Educación: un acercamiento al campo”, Documento de Cátedra: Comunicación y Educación, Facultad. de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.
- Huergo, Jorge y Morawicki, Kevin. “Re-leer la escuela para poder re-escribirla”.
- Kaplún, Gabriel. “Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse” en revista *Constelaciones de la Comunicación*. Número 1. Buenos Aires: Fundación Walter Benjamin, 2000.
- Raposo, Alfonso y Valencia, Marco. “Aproximación a los discursos de la teoría arquitectónica de fin de siglo”. Disponible en: <http://www.ucentral.cl/dup/aproximacion.htm>
- Revista *Facility Magazine*. Nº 34, 38,39, 41, 42 y 43. Sociedad Latinoamericana de Facility Management. Buenos Aires: ContractRent S.A., 2010.
- Schmucler, Héctor. “Un proyecto de comunicación/cultura” en *Comunicación y Cultura*, número 12, agosto de 1984.
- Souza, María Silvina. “Estado del Arte”. Apunte de Cátedra del Seminario Permanente de Tesis 2008. Facultad de Periodismo de Comunicación Social. U.N.L.P.

- Taller de Producción de Mensajes. “Al abordaje de las organizaciones. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional”. Documento de Cátedra, 2007.
- Uranga, Washington y Bruno, Daniela. “Pasos Metodológicos del Diagnóstico”. Documento de Cátedra, mayo de 2004.
- Uranga, Washington. “La investigación en las Ciencias Sociales”. Ficha de Trabajo, Cátedra UBA/ UNLP, mayo de 2006.

Fuentes contextuales (sitios Web)

- **www.baplanning.com.ar** / Página Web de la empresa Bap. Buenos Aires planning, dedicada al planeamiento y reingeniería inmobiliaria. Artículos: Espacio y cultura organizacional. El espacio de trabajo a través del tiempo.
- **www.infobrand.com.ar** / Página Web de la Revista de marketing, branding y comunicación, Infobrand digital. Artículo Espacios corporativos, el desafío de congeniar culturas relocalizadas. Alicia Vidal.
- **philosophieliterature.blogspot.com** / Página Web dedicada a Filosofía, Crítica Cultural, Arte Digital y Nuevas Tecnologías.
- **www.google.com.ar/intl/es/corporate/** Páginas Web que contienen información corporativa sobre la empresa.
- **googleamericalatinablog.blogspot.com** / Blog Oficial de Google para América Latina.
- **www.ucentral.cl/dup/aproximacion.htm** / DU&P. Diseño Urbano y Paisaje, revista electrónica, Volumen N° 1. Centro de Estudios Arquitectónicos, Urbanísticos y del Paisaje, Chile, Universidad Central de Chile, 2004.
- **googelizados.blogspot.com** / Blog de un empleado de Google España.
- **www.eblog.com.ar/** Sitio sobre periodismo, cibercultura, publicidad, tecnología y medios.
- **internalcomms.com.ar/** Sitio Web del presidente de la consultora especializada en Antropología Corporativa y Comunicación Interna, Whycomm S.A.). “Trabajar en Google, del paraíso al imperio”.
- **www.magazine-rem.es/** Versión electrónica de REM (Real Estate Magazine).

Agradecimientos

A mis padres, por el ejemplo, el apoyo, la voluntad y el afecto de siempre.

Al perfecto cómplice de mi locura, Nico.

A Oli por las interminables noches a mi lado.

A Rossana por estar “al pié del cañón” en todo momento.

A Martín por la motivación y la franqueza. A ambos por acompañarme en este camino.

A Laura por la motivación y buena onda, a su esposo Juan por los excelentes planos hechos.

A Gonzalo por ser el primero en creer en mí cuando ingresé a la Facu. A Tovar por la seriedad y disciplina, a Pancho por todo lo contrario.

A Ro y Fer por las horas de clases y de estudio compartidas, y por la amistad que surgió y sigue viva.

A Mari, Vero y Ceci, mis primeras compañeras de trabajo.

A Luz, Yamile, Martín, por el aguante de todos las tardes.

A Lelé por el diseño de tapa y contratapa.

A Priscila, por abrirme las puertas de Google y recibirme, a los googlers por la corta pero buena predisposición.

Esta Tesis de Investigación Científica se terminó de imprimir el 31 de octubre de 2011, en la ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina.

¿Existe una relación entre arquitectura, poder y comunicación? ¿Los espacios a qué lógicas de pensamiento responden y representan? ¿Qué luchas de poder los atraviesan y qué verdades y saberes describen y generan? ¿Cuáles son las relaciones políticas, económicas y sociales que priman? Estos son algunos de los interrogantes que motivaron esta investigación cuyo principal objetivo fue analizar el diseño y las características de las oficinas de la empresa Google Argentina, ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

