

La oficina multigeneracional

En busca de la integración

Las nuevas oficinas de ESET



**hay algo mejor que
buscar el mobiliario que sus
oficinas necesitan:
elegirlo.**



Giuliani
mobiliario corporativo



TEN YEARS OF
WORKTECH

2003-2013

ANSWER

contract | A member company of PLANET group
Workspaces

— 5 —

fm WORKPLACES

WORKTECH®13

Buenos Aires

work • workplace • technology • innovation

WORKTECH'13

Santiago

work • workplace • technology • innovation

WORKTECH13 Buenos Aires y WORKTECH13 Santiago convocarán a algunas de las personalidades más brillantes y destacadas para debatir, analizar y divulgar las últimas ideas sobre el futuro del trabajo y los espacios de trabajo. Será una oportunidad única para compartir experiencias y nuevos conocimientos junto con más de 180 profesionales de alto nivel relacionados con áreas tales como el Real Estate, el FM, la tecnología, la gestión, la arquitectura y el diseño, entre otras.

Para más información, visite www.unwired.eu.com

Los temas de la agenda son:

- El futuro del trabajo: tendencias globales y cambio organizacional
 - Tecnología
 - El futuro del trabajo: ideas innovadoras
 - Personas, espacios y coworking



El futuro del trabajo...

WORKTECH13 Buenos Aires y WORKTECH13 Santiago son dos foros imprescindibles para todos aquellos interesados en el futuro del trabajo y los espacios de trabajo, en el Real Estate, la tecnología y la innovación.

Si está interesado en participar como orador o como sponsor, por favor contáctenos enviando un mail a caroline.bell@unwired.eu.com



Act Natural.

Renueva Recomienda. Recomienda.
Urban Retreat: enamórate de nuevo de
todo: el color y la textura.
En la oficina, así lo meritas.

Producto: UR201. Color Stone.
(100% Fibra Replasada).



Para más información llame al +56 2 893 9300 o visítenos online en www.interface.com.

Direcciones:
Argentina: KALPAKIAN + 54 11 4322 9039,
Chile: KALPAKIAN + 56 2 6510722
Colombia: ARISTA + 571 321 4100 | INSIGMA + 571 691 8649
Uruguay: KALPAKIAN + 592 2700 2300



Interface

Servicio Integral de Relocalización de Empresas

| Consultoría | Arquitectura de Interiores | Space Planning | Gerenciamiento |
 | Data Centers | Logística de Mudanzas | Asesoría a Desarrollistas |

BAP.
Buenos Aires
planning

Tel.: (+5411) 4021-1100 | Piso 1641 2º B (C1429EEB) CABA.
bap@baplanning.com www.baplanning.com

Cambiamos.

**Tu espacio.
Tu forma de trabajar.**

rubinat
Arquitectura Corporativa,
Farmacéutica, Cosmética,
Veterinaria y Alimenticia.

64 11 4261 1090
info@rubinat.com.ar
www.rubinat.com.ar

NUEVA LINEA EJECUTIVA BAIRRES.
 PORQUE LA EXPERIENCIA COMIENZA EN LA JUVENTUD.

Background: Space Needle, Seattle, Washington.

1º PREMIO
FIMAR SELLO
BUEN DISEÑO



Buenos Aires | Rosario | Córdoba | Humboldt
www.vahume.com

Vahumé Muebles de Oficina

Vahumé
Muebles de oficina



Cumplimos a nuestros Clientes con rapidez,
calidad y bajos costos; promoviendo la
sustentabilidad en todo lo que hacemos.



Somos expertos en **FACILITIES MANAGEMENT**.
Su empresa dedicará más tiempo a su propio negocio
y nosotros haremos el resto por ustedes.

- MANTENIMIENTO INTEGRADO • MANTENIMIENTO DE SISTEMAS Y EQUIPOS DE EDIFICIOS E INFRAESTRUCTURA •
- OPERACIONES DE SERVICIOS GENERALES • MANTENIMIENTO ESPECIALIZADO • REPARACIONES LOCATIVAS Y
- RELOCALIZACIONES • ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS • SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES • PLANES Y CONTROLES
- PROCESOS ENCADENADOS • MOVIMIENTOS Y TRASLADOS CORPORATIVOS • ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS •
- ADMINISTRACIÓN DE ESPACIOS • PROCESOS COMPLEMENTARIOS •

www.fmax-col.com



"Al trabajo no venimos a jugar"

Refutando mitos

contract
Espacios de Trabajo

Consultoría | Investigación | Diseño Conceptual | Proyecto Arquitectónico
Construcción | Logística de Mudanza | Change Management | Post Ocupación

ARGENTINA
Tucumán 117, Piso 7
Buenos Aires, T. (511) 4518 0922
www.contract.com.ar

CHILE
Dario Urdia 1955, Providencia
Santiago, T. (562) 2622 0291
www.contract.cl

URUGUAY
L.A. de Herrera 124B/811, World Trade Center
Montevideo, T. (598) 2622 0291
www.contract.com.uy



[contractworkplaces](#)

[contractnews](#)

[Contract Workplaces](#)

PLANNET [www.plannet-group.com](#)

LA EUROPEA

LIGHT SERIES

FRAGMENTOS DE COLORES Y PROYECCIONES
DE LUZ EN MOVIMIENTO PERPETUO.
LONGITUDES DE ONDAS VIVAS EN VARIAS
ESCALAS Y COLORES.
ILUMINA TU ESPACIO.

shaw contract group

División Obras

la europea



Refutando mitos
contract
Espacios de Trabajo

Consultoría | Investigación | Diseño Conceptual | Proyecto Arquitectónico
Construcción | Logística de Mudanza | Change Management | Post Ocupación



ARGENTINA
Tucumán 117, Piso 7
Buenos Aires, C. (5411) 4516 0722
www.contractworkplaces.com

CHILE
Dante Utria 1955, Providencia
Santiago, C. (022) 2054471
www.contract.cl

URUGUAY
I.A. de Herrera 124R/811, World Trade Center
Montevideo, C. (099) 2022 8291
www.contract.com.uy



El valor de sus instalaciones se mantiene con el mejor servicio



Elija a Dalkia para la gestión, operación y mantenimiento

- Servicio integral: Operación y mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios técnicos.
- Abono fijo: Incluye mano de obra, repuestos e insumos sin límites.
- Garantía de resultados: Indicadores de disponibilidad comprometidos.
- Gestión de la energía: Consumo específico garantizado.

Clients que confian diariamente en nosotros:

Banco IC IC • Banco Itau Juan Ayra • Torre Panamericana Plaza • Torre Iberia Paolillo 269 • Edificio Roque Saenz Peña 788 • Torre Catalinas Norte • Edificio Republica • Houphaud Plaza (I a Nación) • Comagari • Grupo Zurich • Octuba (Ex Edificio Shell) • Renault Argentina • Acrenture • IRSIA • Telefónica de Argentina • Movistar • Claro • Telmex • Nortel • Instituto Argentino de Diagnóstico y Tratamiento • Sanatorio de los Arcos (SAM) • Clínica y Maternidad Suizo Argentina (SMS) • Sanatorio Agote (SMG) • Centro Médico San Luis • Fundación Enviloma • Hospital Italiano • Hospital Internazionale di Fozano • Hospital Ramón Carrillo • Hospital Ibar García • Hospital Gen. de Aguados Dr. Leodano Álvarez • Hospital María Curie • Ichinti • Torre River View • Torre Mirabilis (UAI) • Universidad Austral (UAH) • Tetra Pak • Torre Alno • Dotoria I a Nación •



Bernardo de Irigoyen 722 1º Piso . C1072AAP , Buenos Aires , Argentina . Tel: +511 1018 0100 . Fax: +511 1018 0109 . comercial@dalkia.com.ar

Gestión Global de Edificios - Servicios Técnicos y Multitécnicos - Servicios Energéticos - Ingeniería y Montaje
www.dalkia.com.ar



Refutando mitos
contract
Espacios de Trabajo

Consultoría | Investigación | Diseño Conceptual | Proyecto Arquitectónico
Construcción | Logística de Mudanza | Change Management | Post Ocupación



ARGENTINA
Tucumán 117, Piso 7
Buenos Aires, T. (511) 4516 0722
www.contract.com.ar

CHILE
Dario Utrera 1056, Providencia
Santiago, T. (562) 2051471
www.contract.cl

URUGUAY
L.A. de Herrera 1248/B11, World Trade Center
Montevideo, T. (598) 2622 6281
www.contract.com.uy



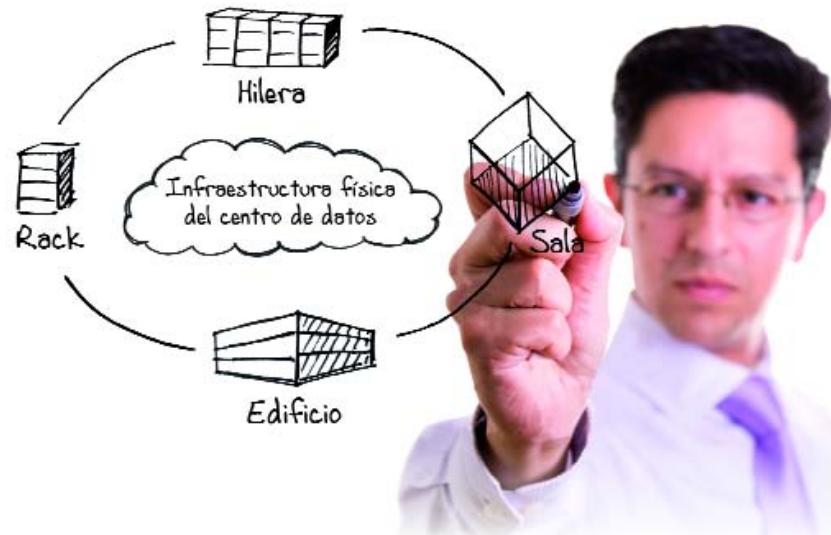
**Escratorios / Salas de Reunion / Espacios Comunes
Puestos de Trabajo / Oficinas Privadas / Recepciones
Terrazas / Baños .**

marcela@on-accesorios.cl
(56.2)242 2783 - (56.9)9278 9878
San Patricio 4099 Of.501, Vitacura, Santiago

ON accesorios

El detalle final para un buen proyecto.

www.on-accesorios.com



Presentamos la primera solución global de infraestructura física de centros de datos del sector

Centros de datos flexibles, ágiles y fáciles de implementar de Schneider Electric

La única Infraestructura integral que evoluciona con su negocio

Schneider Electric™ redefine los centros de datos actuales. La solución, única en el mercado, se convierte en el primer punto de unión entre la infraestructura y la tecnología informática para proporcionar una arquitectura global y el software de gestión necesario para garantizar máximos niveles de disponibilidad y eficiencia energética.

Llamamos a este sistema integral "Infraestructura física de centros de datos".

No solo ha revolucionado los centros de datos, sino que además ha transformado las funciones clásicas de sus administradores. El sistema se implementa de manera más rápida y sencilla, y también es muy fácil de gestionar mediante software, por lo que usted recibe visibilidad total y escalable, del rack a la hilera y de la sala al edificio. Y lo más importante: todo bastante ágil para adaptarse a las necesidades de su negocio, tanto en la actualidad como en el futuro.

¿Por qué utilizar centros de datos de Schneider Electric?

- Reducción del tiempo de diseño e implementación de meses a tan solo semanas
- Autoprendizaje y configuración inmediatos a través de software integrado
- Experiencia y conocimientos aplicados, relaciones con la industria, liderazgo en investigación y desarrollo, y servicios durante todo el ciclo de vida provistos por una única empresa

Al servicio de los negocios y con visión de futuro

APC
Schneider Electric

• APC by Schneider Electric™ es pionero en infraestructuras de centros de datos modulares y tecnología de enfriamiento innovadora. Sus productos y soluciones, que incluyen InfraStruXure™, son parte integral de la oferta informática de Schneider Electric.

Aproveche al máximo el valor de negocio de su centro de datos.

Descargue el informe "Cómo mejorar la planificación y reducir los costos operativos con software para gestión de infraestructura de centros de datos" y participe en el sorteo de una iPad mini!

Visite www.apc.com/promo Código de promoción 15132H

Schneider
Electric

desde 1954

MUDANZAS de OFICINAS Y VIVIENDAS FAMILIARES

**TRANSPORTES
ATLAS**

EMPRESA LIDER CON VISIONARIO INTERNACIONAL

CENTROS DE COMPUTO

COMPUTADORES PERSONALES

CAJAS DE HIERRO

TRASLADO Y ORGANIZACION DE ARCHIVOS

MOVIMIENTOS DENTRO DEL MISMO EDIFICIO

TRASLADOS AL INTERIOR

DEPOSITOS PROPIOS

CONTROL SATELITAL DE VEHICULOS

Gerenciamento de Mudanzas de Oficina
Facility Management

4363-0222

<http://www.grupo-atlas.com.ar>

E-MAIL: atlas@grupo-atlas.com.ar

Pocitos 1068 - (1140) Ciudad Aut. de Buenos Aires

Director
Víctor S. Feingold, Arquitecto
vfeingold@facilitymagazine.com.ar

Coordinación Editorial
Marisa Gisbert, Arquitecta
mgisbert@facilitymagazine.com.ar

Coordinación Comercial
Gabriel Olarte
golarte@facilitymagazine.com.ar

Diseño
Estudio Enero
Romina Pavia y Marisa Rulli

Fotografía e ilustración
Producción FM

Corrección
Patricia Odrizola

Publicidad
publicidad@facilitymagazine.com.ar

Foto de tapa
Andrés Negroni

Facility Magazine es una publicación de CONTRACT RENT S.A. Tucumán 117 - 7º piso Bs. As. Argentina. Teléfono +54 (11) 4516-0722. prensa@facilitymagazine.com.ar - ISSN 1666-3446 Registro de la Propiedad Intelectual N° 961718. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial. Si bien los editores seleccionan el material presentado, las notas firmadas reflejan de cualquier manera la opinión de los autores sobre los temas tratados, por lo que su publicación no significa aceptación plena por parte de la revista de todo o parte de lo expuesto. La responsabilidad por el contenido de los avisos publicitarios corre por cuenta de los respectivos anunciantes.

prensas@facilitymagazine.com.ar
www.facilitymagazine.com.ar



facilitymagazine

editorial

sumario



24



34



50



54

Aquellos que siguen el desarrollo de las tendencias que están modelando el futuro del trabajo habrán comprobado que existe una enorme cantidad de tinta derramada sobre "cómo aumentar la productividad haciendo felices a los empleados". El creciente interés por mejorar las condiciones para que la fuerza laboral se sienta más a gusto (implementación de nuevos modelos en el diseño de los espacios de trabajo, distinto tipo de *amenities*, beneficios para satisfacer las necesidades físicas y psicológicas de los empleados, etc.) ha disparado innumerable cantidad de estudios, artículos y libros que prometen llevar la productividad por las nubes si seguimos unos pocos consejos de sentido común.

No cabe duda de que un entorno confortable, donde todos gozan de luz natural y una temperatura adecuada, donde existe un excelente clima laboral y la compañía provee gran cantidad de comodidades y beneficios, mejora el estado de ánimo y estimula a los trabajadores. Pero lo cierto es que, para convertirse en una empresa de primera línea, no es suficiente instalar toboganes, salas multiuso y masajista. Con eso no basta.

En un artículo publicado recientemente en el blog del *New York Times*, el especialista Cliff Oxford hace una interesante distinción entre empleados felices y empleados altamente motivados. Según Oxford, los empleados felices se sienten a gusto con todos los beneficios que proporciona la compañía; disfrutan de ellos, se sienten satisfechos, desempeñan con corrección su trabajo pero, con el tiempo, se embordan. Los empleados de alto rendimiento, en cambio, tienen una actitud y una serie de competencias que necesitan ser estimuladas de otra forma para poder desarrollarse plenamente. Para estas personas, la felicidad consiste en formar parte de un equipo de primera línea, en afrontar el cúmulo de responsabilidades que esto conlleva, y en trabajar con total libertad y compromiso.

Para convertirse en una empresa de primera línea ningún beneficio que se otorgue mejorará la productividad si no se tienen grandes personas haciendo algo en lo que creen sinceramente. Los beneficios para producir felicidad y satisfacción funcionan como una palanca que consigue un efecto limitado. Las ideas, la responsabilidad, el crecimiento y el compromiso con una tarea superior son motivadores mucho más importantes, y funcionan a largo plazo.

Víctor Feingold
Arquitecto, Director FM

16
agenda

17
novedades

18
diseño

Los diseñadores del siglo XX.

24
espacios

En busca de la integración.

34
tendencias

La oficina multigeneracional.

44
tendencias

Amenities en la oficina.

50
tecnología

BYOD e informática corporativa.

54
personas

El desafío de cambiar.

agenda

Congreso de
Mantenimiento Edilicio



La Cámara de Empresarios Pintores y Restauraciones Afines (CEPRARA) desarrollará el 1er. Congreso Técnico Nacional sobre Mantenimiento Edilicio, un evento de capacitación e intercambio destinado a todos los interesados en el mantenimiento de edificios, comercios e industrias, y en la restauración arquitectónica. Durante las jornadas se abordarán temas tales como las fallas en la construcción; el mantenimiento proyectado desde el inicio del diseño de un edificio; el control de calidad; la productividad asociada con la eficiencia y el tiempo; las últimas tendencias en mantenimiento edilicio. El Comité Técnico estará integrado por la Arq. Silvia Velázquez y la Lic. Mónica Pinto del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el Dr. Alejandro R. Di Sarli del Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnología de Pinturas (CIDEPINT), y el Ing. Eduardo Bourguignon, el Sr. Felipe Monk, el Arq. José Ignacio Barassi y el Sr. Patricio Kaplan por CEPRARA. El evento se llevará a cabo del 5 al 6 de septiembre en el marco de ExpoFerretera 2013, en el Centro Costa Salguero, Buenos Aires, Argentina.

Más información:
www.expoferretera.com.ar

100% Design 2013

100% Design es la exposición de diseño contemporáneo más importante del Reino Unido. Este destacado evento, en el que se presentan las últimas tendencias en muebles, iluminación, accesorios, productos textiles, cocinas, baños, paneles y pisos, se realiza anualmente en Londres desde 1995.

La exhibición, destinada principalmente a arquitectos y diseñadores de interiores, atrae a más de 35.000 visitantes de los mercados más importantes del mundo y al público interesado en las novedades del ámbito de la arquitectura y el diseño.

En esta edición habrá un espacio dedicado exclusivamente a la exposición del equipamiento de oficina donde se presentarán los muebles ergonómicos más novedosos, fabricados con las últimas tecnologías, donde se destacan diseños como *LED Mood Lighting* de la firma Ergo; *Noor Design Collection*, las sillas de una pieza de Martin Ballendat, y las sillas *KIS O4* ganadoras del premio "Dot Design" creadas por Taku Kumazawa.

La cita es en Earls Court, Londres, del 18 al 21 de septiembre.

Más información:
www.100percentdesign.co.uk



Green Expo Argentina

GREEN EXPO ARGENTINA
3-5 JULY 2013 • BUENOS AIRES
1st ARGENTINIAN EXPO & CONFERENCE
FOR THE RENEWABLE ENERGY INDUSTRY

Green Expo Argentina 2013 es la primera feria internacional dedicada al biogás, la cogeneración, las plantas hidroeléctricas, los biocombustibles y la industria del tratamiento de residuos en la Argentina. Dado que en los últimos años el país ha experimentado el mayor nivel de crecimiento con respecto a instalaciones de energías renovables, resulta de gran interés para los proyectos dedicados a la economía verde.

Green Expo Argentina, por lo tanto, será una oportunidad inapreciable para todos los profesionales del sector interesados en el importante mercado de América Latina, que ofrece las mejores condiciones geo-climáticas y técnicas, para convertirse en uno de los líderes mundiales en el sector de las energías renovables.

Green Expo Argentina tendrá lugar en paralelo con *Expo Solar Argentina 2013* -el evento dedicado a la energía solar fotovoltaica, térmica y de concentración- y con *Eólica Argentina 2013* -la exposición consagrada a la energía eólica-, en las instalaciones de La Rural Predio Ferial de la ciudad de Buenos Aires, los días 10 al 12 de julio de 2013.

Más información:
www.portalferias.com

novedades

Nueva línea de alfombras
modulares



La Europea presenta **DyeLab**, una innovadora línea de alfombras modulares en la que el color es extraído a partir de colorantes naturales derivados de la raíz de plantas tales como el índigo, a través de una cuidadosa selección. Esta exclusiva línea combina la textura con la técnica y logra un material de color irregular con una estética sumamente actual.

En **DyeLab** se reinterpretaron antiguas técnicas de lavado y teñido para combinarlas con tecnología moderna de última generación que permite que el tejido sea hilado, trenzado, unido y teñido con un excelente grado de calidad. La línea ha ganado la medalla de oro en el rubro alfombras modulares en Necon 2012, en los Estados Unidos. Cada diseño **DyeLab** utiliza fibra premium *Eco Solution Q*, con 45% de contenido reciclado. Además, todas las bases son *EcoWorx*, completamente reciclables sin PVC, y están compuestas en un 44% por contenido reciclado.

DyeLab otorga puntos para la certificación LEED, ya que incluye contenido reciclado, materiales de baja emisión e innovación en diseño.

Más información:
www.laeuropea.com

Aplicaciones para arquitectos

Morpholio Trace es una aplicación desarrollada por la empresa The Morpholio Project, que les permite a los arquitectos dibujar sobre cualquier imagen tomada desde la cámara del iPad u otro dispositivo móvil, como si lo hicieran sobre la tradicional superficie de papel.

Se trata de una serie de nuevas herramientas informáticas que proporcionan un espacio de trabajo flexible donde tanto arquitectos como diseñadores, artistas 3D, fotógrafos y todos aquellos que pertenecen a la industria creativa, pueden interactuar, compartir y desarrollar ideas a través de la retroalimentación.

Según sus creadores, los profesionales podrán plasmar sus dibujos sobre imágenes importadas o plantillas de fondo, generando capas con ideas que pueden ser acompañadas con comentarios.

La aplicación resulta de gran utilidad en la fase conceptual del proceso de diseño y fomenta la comunicación dentro de la nueva cultura global. Los usuarios generan bocetos fácilmente, los cuales pueden ser enviados por correo electrónico o sincronizarse con otros dispositivos. Trace es esencial para cualquier proceso creativo ya que no solo ayuda a dibujar: ayuda a pensar.

Más información:
vimeo.com/64464387



Cambios de fecha Worktech
Argentina y Chile

WORKTECH '13

Worktech, la reconocida conferencia internacional dedicada exclusivamente a temas tales como el futuro del trabajo, los espacios de trabajo, la tecnología y la innovación, ha cambiado su fecha de realización en Buenos Aires y en Santiago de Chile. La misma tendrá lugar en los primeros días de octubre.

El evento ofrece una mirada anticipatoria a las nuevas tendencias que se dan en todo el mundo y que no tardarán en llegar a Latinoamérica. Está dirigida a diseñadores, arquitectos, profesionales en espacios de trabajo, Real Estate, tecnología e innovación.

Worktech, es una oportunidad única para debatir, compartir experiencias y demostrar liderazgo, y proporciona una fantástica exposición en un entorno profesional que permite generar nuevos negocios. Cuenta con los más prestigiosos oradores de las principales empresas del sector en tendencias y ambientes de trabajo.

La conferencia, que ya se llevó a cabo en las principales ciudades del mundo -Singapur, San Francisco, Londres y Sidney-, ahora llega a la Argentina y Chile de la mano de Contract.

Más información:
www.unwired.eu.com

Los diseñadores del siglo XX

George Nelson, el modernista visionario



Marshmallow Sofa, 1956.

George Nelson fue un arquitecto y diseñador norteamericano, pionero del modernismo, que ocupa junto a personalidades de la talla de Ray y Charles Eames, un lugar destacadísimo dentro del panorama del siglo XX. Entre sus creaciones más conocidas se pueden citar el *Marshmallow Sofa*, la *Coconut Chair*, la *Catenary Chair*, sus lámparas, sus relojes y muchos otros productos que se convirtieron en hitos de la historia de una profesión que él mismo ayudó a consolidar a través de sus artículos, sus libros y su obra.

George Nelson nació el 29 de mayo de 1908 en Hartford. Estudió arquitectura en la Universidad de Yale donde se graduó en 1928 y en 1931 recibió una licenciatura en Bellas Artes. Al año siguiente gana el *Rome Prize*¹ junto a Eliot Noyes, Charles Eames y Walter B. Ford.

Una vez en Roma viaja a través de Europa, donde se reúne con varios de los pioneros del Movimiento Moderno a quienes entrevista para la revista *Pencil Points*². Unos años más tarde regresa a los EE.UU. y, través de sus artículos, da a conocer las ideas de Walter Gropius, Mies van der Rohe, Le Corbusier y Gio Ponti, entre otros.

En 1935, Nelson se une a *Architectural Forum*, publicación de la que fue primer editor asociado y más tarde consultor. Desde allí defendió los principios modernistas y amonestó a sus colegas diseñadores industriales, quienes -según su parecer- hacían demasiadas concesiones a las necesidades comerciales de la industria. Él creía que el trabajo de un diseñador debía estar orientado a mejorar el mundo, no al marketing. En este punto de su carrera, Nelson está dedicado principalmente a escribir para revistas de arquitectura.

Hacia 1940 George Nelson ya había llamado la atención popular debido a sus conceptos innovadores. En su libro *"The Tomorrow's House"*, publicado en 1945 y co-escrito con Henry Wright, introdujo los conceptos de *"living room"* y de *"storage wall"*. El libro fue bastante innovador en el abordaje de los temas ya que no planteaba el diseño moderno como una cuestión de estilo, sino que intentaba aportar soluciones novedosas a los problemas que aún había por resolver.

El concepto de *storage wall* (la idea de empotrar estanterías o de ubicarlas dentro del espacio entre las paredes) atrajo la atención de DJ De Pree, presidente de Herman Miller³. En 1945 De Pree le ofreció a Nelson el puesto de Director de Diseño de la compañía, una posición que se convirtió en el comienzo de una larga serie de colaboraciones exitosas con Ray y Charles Eames, Harry Bertoia, Richard Schultz, Donald Knorr e Isamu Noguchi. Este fue un período excepcionalmente exitoso para la empresa y para George Nelson; se establecen nuevos estándares para la intervención del diseño dentro de todas las actividades de la empresa, convirtiéndose en el pionero de la gestión de la imagen corporativa, los programas gráficos y la señalización.



Coconut Chair, 1947.

En los últimos años se ha conocido la verdadera autoría de algunos de los diseños del estudio de George Nelson. Por ejemplo, el *Marshmallow Sofa* fue diseñado por Irving Harper; George Mulhauser fue el diseñador de la *Coconut Chair*; y la línea *Action Office* fue diseñada en gran parte por Robert Propst.

¹ El *Rome Prize* es un premio estadounidense realizado anualmente por la American Academy en Roma. A través de un concurso nacional se otorga una beca a 15 artistas emergentes de distintas áreas (arquitectura, diseño del paisaje, diseño, preservación histórica y conservación, literatura, composición musical, o artes visuales) y a 15 académicos. Los ganadores viajan a Roma para perfeccionarse y ampliar sus aptitudes profesionales, artísticas o académicas.

² La revista *Pencil Points* apareció en 1920 en los EE.UU. y, durante el apogeo del modernismo, se convirtió rápidamente en la voz líder dentro del ámbito del diseño arquitectónico, industrial y gráfico, difundiendo las ideas de los principales actores tanto de América como de Europa. Luego se llamó *Progressive Architecture*.

³ Herman Miller es una empresa estadounidense fabricante de muebles y equipo de oficina, muy reconocida por sus novedosos diseños y a la que se le atribuye la invención del cubículo de oficina en 1968, bajo el entonces director de investigación Robert Propst.



Bubble Lamps, 1947.

George Nelson creó la línea de lámparas "Bubble" en 1947 para Howard Miller, una división de la empresa Herman Miller. Su forma de burbuja está realizada con delgadas varillas de acero recubiertas con un plástico blanco translúcido especial, desarrollado originalmente para uso militar.

En 1947 Nelson abrió su propia oficina de diseño en la ciudad de Nueva York. El estudio fue un éxito al reunir a muchos de los mejores diseñadores de la época, quienes crearon distintas piezas para Herman Miller bajo la marca de George Nelson. Entre los diseñadores notables que trabajaron para George Nelson Associates, Inc. estuvieron Irving Harper (*Marshmallow Sofa*), George Mulhauser (diseñador de la *Coconut Chair*), Robert Brownjohn (diseñador de los decorados para la película de James Bond, *Goldfinger*), George Tscherney, (quien diseñó los anuncios para Herman Miller), Lance Wyman y John Pile, entre otros.

En 1960 Herman Miller creó la *Herman Miller Research Corporation* bajo la dirección de Robert Propst, y la supervisión de George Nelson. El objetivo de la compañía era examinar los cambios que se habían producido en el uso del mobiliario de oficina durante el siglo XX, pero no el propio mobiliario. Después de consultar con expertos en psicología, antropología y profesionales de otros campos, Propst creó la línea *Action Office*, la cual fue realizada por el estudio de Nelson, y apareció por primera vez en 1964 en el catálogo de Herman Miller. Por el diseño de la línea *Action Office* el estudio de Nelson fue galardonado con el prestigioso premio *Alcoa*.

Los componentes del sistema *Action Office* no tenían nada que ver con los escritorios convencionales. Eran altos y poco profundos, con los ángulos redondeados, los bordes de goma, la superficie de trabajo en plástico laminado y, lo más novedoso de

todo, tenían una cubierta de varillas de madera que podía desplazarse para cerrarlo completamente, como los antiguos escritorios. Contaban con otros elementos tales como archivos móviles donde se podían guardar distintos tipos de cosas y un centro de comunicación para utilizar el teléfono o el dictáfono.

Sin embargo, la línea *Action Office* no tuvo éxito, y Nelson se retiró del proyecto. Propst creó luego la línea *Action Office II*, más conocida hoy en día como el "cubículo de oficina". Pero a pesar de que esta última se convirtió en el proyecto más exitoso de Herman Miller, George Nelson se negó posteriormente a tener cualquier tipo de relación con el proyecto. En 1970 reconocería el efecto deshumanizante del sistema para el entorno de trabajo, resumiendo de esta manera su punto de vista:

"Uno no tiene que ser un crítico especialmente perspicaz para darse cuenta de que *Action Office II* no es, definitivamente, un sistema que genere un entorno gratificante para las personas. Pero es muy apreciado por los diseñadores que buscan formas de abarrotar al máximo a los empleados transformando al personal en zombis corporativos, *The Walking Dead*, la mayoría silenciosa. Un gran mercado⁴".

George Nelson hizo del modernismo su influencia más importante. Desde su inicio, a mediados de los 40 hasta mediados de los 80, George Nelson Associates, Inc. se asoció con la mayoría de los diseñadores que mejor representaron al modernismo de la época gracias a las relaciones cosechadas en sus tiempos de editor y de ensayista. Su habilidad como escritor ayudó a legitimar y estimular el campo del diseño industrial, contribuyendo a la creación de la *Industrial Design Magazine* en 1953. Nelson escribió mucho, publicó varios libros y organizó numerosas conferencias como las reuniones de diseño de

Home Office Desk, modelo 4658, producido para Herman Miller en 1946. Se trata de un escritorio realizado en nogal, acero y cuero. Cuenta con varios compartimentos, cinco estantes fijos, un pequeño organizador y dos puertas que ocultan pequeños cajones.



Home Office Desk, 1946.



Action Office, 1964.

Los componentes del sistema *Action Office* no tenían nada que ver con los escritorios convencionales. Eran altos y poco profundos, con los ángulos redondeados, los bordes de goma, la superficie de trabajo en plástico laminado y, lo más novedoso de todo, tenían una cubierta de varillas de madera que podía correrse, como los antiguos escritorios.

⁴ Stanley Abercrombie: "George Nelson: The Design of Modern Design". Cambridge, Massachusetts". The MIT Press, 1995.

Aspen, donde durante más de 30 años fue la fuerza conductora. En 1971, recibió una beca de la Fundación Graham por su proyecto "Ciudades ocultas". Una de las áreas de interés de George Nelson también fue la reducción de la contaminación. A través de sus esfuerzos para reducir todas las formas de polución, incluyendo las de tipo visual, sonora, y química, Nelson fue pionero del concepto del centro comercial al aire libre, una propuesta que presentó para el plan de la ciudad de Austin, Texas, que no fue realizado.

George Nelson se retiró con el cierre de su estudio a mediados de la década de 1980. Murió en la ciudad de Nueva York en 1986.

Fue, sin duda, el diseñador más sistemático y una de las voces más elocuentes sobre el diseño y la arquitectura del siglo XX en los EE.UU. Fue un maestro extraordinariamente activo: escribió extensamente, organizó conferencias y publicó varios libros. Muchos de sus diseños más conocidos, el *Marshmallow Sofa*, la *Coconut Chair*, la *Catenary Chair*, sus lámparas, sus relojes y muchos otros productos, se convirtieron en hitos de la historia de una profesión que él mismo ayudó a consolidar.

La *Catenary Chair*, diseñada para Herman Miller en 1962, se produjo entre 1963 y 1964. Está construida en acero cromado, acero esmaltado y tapicería de vinilo. Cada silla está compuesta por ocho almohadillas tapizadas independientemente y apoyadas sobre dos cables flexibles, lo que permite que el asiento se adapte perfectamente a la forma y la posición del cuerpo.

Fuentes:

<http://www.georgenelson.org/>
Stanley Abercrombie: "George Nelson: The Design of Modern Design. Cambridge, Massachusetts". The MIT Press. 1995.
Cherie Fehman: "Interior Design Innovators 1910-1960". Fehman Books. 2009.
<http://mid-centuryonline.com/blog/george-nelson/>



Catenary Chair, 1962.

URUGUAY:
www.intercover.com.uy
venlas@intercover.com.uy

ARGENTINA:
www.ayassafombella.com
ventas@ayassafombella.com

Alfombras modulares importadas en stock

A photograph of a modern office hallway. The floor is covered in a green and grey herringbone-patterned modular carpet. On the left, there's a red modular partition wall with a large photo of a couple on it. In the background, there are office cubicles and desks. The walls are painted in bright colors like yellow and green.

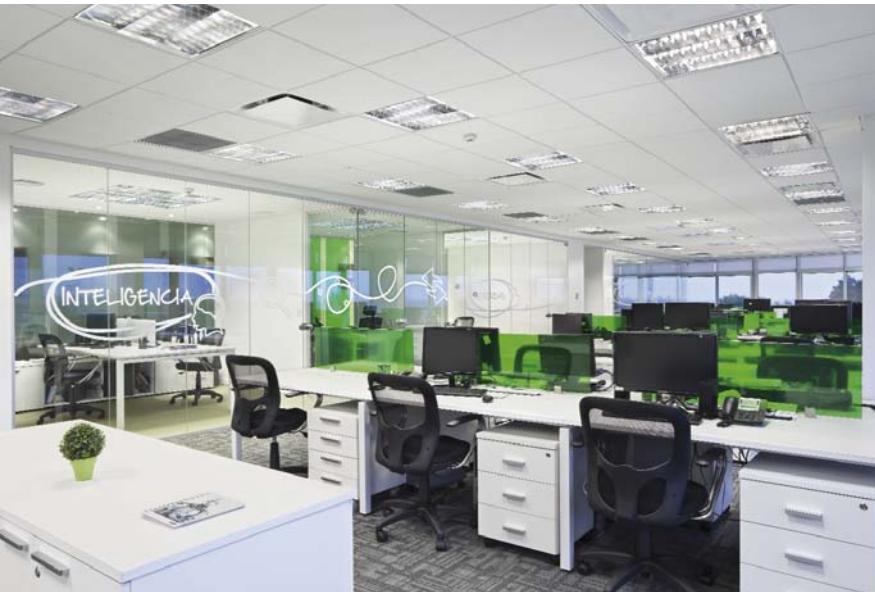
PROYECTO: Campana Fuentenebro Argentino S.A
ESTUDIO DE ARQUITECTURA: ESTUDIO FAMSLERO
Arquitectos Asociados
UBICACIÓN: Paseo Colón 746
SEGMENTO: Edificio Corporativo de oficinas
METROS: 8.500 M²
PRODUCTO: Alfombra Libra Lines 022

En busca de la INTEGRACIÓN

Las nuevas oficinas
de ESET Latinoamérica



ESET, empresa de origen eslovaco que desde hace más de 20 años se dedica a la seguridad informática, se estableció en la ciudad de Buenos Aires en el año 2004 para operar desde allí en toda la región de América Latina. La rápida expansión del negocio hizo que la compañía decidiera relocate sus oficinas con el objeto de reunir a sus empleados en una única planta a fin de lograr mayor interacción. Teniendo en cuenta estas premisas, el diseño conceptual a cargo de Contract Argentina propuso una configuración abierta y permeable que privilegió las generosas vistas al río y la luminosidad a través del uso de las transparencias, los cerramientos vidriados y los colores vibrantes.



En el área operativa, los divisorios bajos de vidrio permiten aprovechar la luz natural y las vistas al río desde cualquier ubicación.

La rápida expansión del negocio hizo que la empresa ESET -que funcionaba en 3 pisos de un edificio del barrio de Núñez- decidiera relocatear sus oficinas con el objeto de reunir a sus empleados en una única planta a fin de lograr mayor interacción entre los integrantes del equipo y permitir el crecimiento, para así poder brindar cada vez más servicios y apoyo a sus clientes.

Situado frente a la costa del Río de la Plata, en la ciudad de Vicente López, el nuevo edificio cuenta con planta libre, amplias vistas hacia el río, y una terraza que recorre todo su perímetro. El programa de las nuevas oficinas de ESET se distribuye en pisos diferentes. El área operativa ocupa la planta completa del 2º piso, mientras que en el contrafrente del 4º piso se ubicaron las salas de reuniones y la cafetería.

A fin de aprovechar la luminosidad y las amplias vistas que ofrece la planta del 2º piso, los puestos operativos se ubicaron

perimetralmente en un gran open space con visuales directas al río. En los puestos de trabajo se utilizaron divisorios bajos de vidrio con aplicación de vinilo color verde, lo cual permite aprovechar las vistas desde cualquier ubicación, al mismo tiempo que facilita la comunicación entre los colaboradores.

Las áreas más cerradas, tales como los despachos privados, las salas de reuniones, las áreas de copiado y la recepción, se dispusieron en una tira completamente transparente, de forma paralela al núcleo de la planta. De esta manera se logró optimizar el espacio y encuadrar el open space, otorgándole un marco de contención y remarcando el eje longitudinal del edificio.

Esta disposición genera un orden espacial que divide el programa entre áreas más públicas y privadas, al mismo tiempo que da origen a una circulación secundaria que permite recorrer la oficina sin invadir el área operativa.



En la Recepción, un cielorraso tensado color verde se extiende a modo de sábana plegada. La iluminación lateral, junto con el equipamiento especial, refuerzan su carácter singular.



Sobre los despachos del 2º piso, una gráfica secuencial expresa los principios que sustentan la filosofía de la compañía.



Se trabajó con vinilos de colores plenos y vibrantes sobre los cerramientos vidriados a fin de otorgarle mayor privacidad a los despachos.



En el 4º piso, dos salitas pequeñas de carácter informal a modo de recibidor, actúan como fuelle entre ambos sectores.

En esta circulación se trabajó con vinilos de colores plenos y vibrantes sobre los cerramientos vidriados (amarillo, naranja y verde, los colores que diferencian los distintos productos de la compañía) a fin de otorgarles mayor privacidad a los despachos. Sobre el frente que limita con el open space se colocó una gráfica secuencial donde se plasmaron los principios que sustentan la filosofía de la compañía (respeto, educación, responsabilidad social, protección, inteligencia, integridad, innovación) y que representan las fuerzas impulsoras detrás del éxito y el crecimiento de la empresa.

Enmarcada dentro de esta tira, el área de recepción se diferencia del resto de los espacios. Respondiendo a las premisas establecidas desde la casa central en Eslovaquia, esta área se proyectó de manera distinta. Aquí se interrumpe el cielorraso modular tradicional para dar lugar a un cielorraso tensado color verde que se extiende a modo de sábana plegada. La iluminación lateral junto con el equipamiento de recepción refuerzan su carácter singular.

En el 4º piso se ubicaron los espacios compartidos del programa de necesidades: la cafetería y las salas de reuniones. Al no haber previsto un área de recepción se colocaron dos salitas pequeñas de carácter informal a modo de recibidor, las que también actúan como fuelle entre ambos sectores.

Las salas de reuniones se ubicaron sobre la fachada que mira hacia el río mientras que la cafetería se recostó sobre el núcleo de servicios, generando una circulación longitudinal que las vincula. En el frente de estas salas se utilizó el mismo criterio que en las oficinas privadas del 2º piso; los vinilos de colores plenos actúan como barrera visual al mismo tiempo que otorgan color y dinamismo al espacio.

La cafetería se proyectó como un gran espacio que contiene el área de recreación y el comedor, cada uno con acceso independiente. Ambos espacios conviven armoniosamente gracias a la disposición diferenciada de los programas.



En el cuarto piso se ubicaron los espacios compartidos: la cafetería y la sala de reuniones.



La cafetería se proyectó como un gran espacio luminoso y con acentos de color, que contiene el área de recreación y el comedor.



FICHA TÉCNICA

Cliente: Eset Latinoamérica S.R.L.
Domicilio: Juan Díaz de Solís 1270, pisos 2º y 4º
Vicente López, Buenos Aires.
Superficie: 900 m².
Año de ejecución: 2013.
Plazo de ejecución: 75 días.
Año de ejecución: 2013.
Proyecto y dirección de obra: Contract.
Ejecución de obras generales: Contract.
Dirección general: Arq. Víctor Feingold.
Gerente de proyecto: Arq. Fernando Marconi.
Team Manager: Arq. Natalia Grau.
Diseño: Arq. María Jimena Tabernero.
Dirección de obra: Arq. Karen Contreras.
Responsable comercial: Arq. María Laura Speranza.
Colaboradora: Arq. Fernanda Pérez.
Diseño gráfico: D.G. Ana Trybiarz.
Fotografía: Andrés Negroni.

PROVEEDORES

Aire Acondicionado: ESCALA CLIMÁTICA
(54-0221) 453-2828 | escala@speedy.com.ar
Alfombras en baldosas: LA EUROPEA
(54-11) 4815-1429 | obras@laeuropea.com
Cristales: IM CRISTALES S.R.L. | (54-11)-4659-6410
imcrystals@yahoo.com.ar
Detención de Incendios y Control de Accesos: TAUGEN S.A.
(54-11) 4542-6353 | fmoure@taugen.com.ar
Electricidad y cableado estructurado: SIMEC S.R.L.
(54-11) 4602-1751 | emiliano.bucari@simecsl.com.ar
Limpieza final de obra: F&G OBRAS Y SERVICIOS S.R.L.
15-3303-0584 | info@fgobrasyservicios.com.ar
Obra civil: COREL S.R.L. | (54-11) 4504-2680
info@corelsrl.com.ar
Pisos de goma: ARIGOM I | (54-11) 4484-0837
www.arigom.com.ar



ARGENTINA GREEN BUILDING COUNCIL
Miembro Plata Fundador



Knoll interieur forma

Av. A. Moreau de Justo 140 Piso 2 Puerto Madero C1107AAD
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
Tel: (54 11) 4313 3939 Fax: 4313 0960
interieur@interieurforma.com.ar www.interieurforma.com.ar

La oficina MULTIGENERACIONAL



La diversidad generacional dentro de la fuerza laboral ya se ha convertido en norma en la mayor parte de las organizaciones. Por primera vez en la historia, cuatro generaciones están trabajando dentro del mismo ámbito. Debido a las características particulares que existen dentro de cada grupo etario (diferentes valores, experiencias, estilos, actividades y expectativas) tanto el espacio de trabajo como la forma de trabajar se están redefiniendo de forma acelerada. El principal desafío para las organizaciones será, entonces, aprovechar la sinergia que genera esta convergencia proporcionando lugares de trabajo adaptados a la conveniencia y estilo de vida de sus empleados.



El papel que tiene el trabajo en la vida de las personas y el concepto sobre la denominada "jornada laboral" han cambiado enormemente a lo largo de las últimas décadas. La tecnología ha evolucionado de tal manera durante los últimos 30 años que la forma de trabajar y de comunicarse dentro de las oficinas ha comenzado a tener un enfoque global. Los cambios sociales, tales como el ingreso de las nuevas generaciones y la creciente presencia de la mujer dentro del mercado laboral, también han ayudado a modelar la forma en la que se concibe el trabajo en el siglo XXI.

Si bien es cierto que la incorporación de cuatro generaciones diferentes en el lugar de trabajo no está exenta de dificultades, es importante que las organizaciones perciban esta convergen-

cia como una oportunidad única antes que como una circunstancia desfavorable.

Existen distintos puntos de vista sobre las diferencias generacionales, pero en general se acepta que los eventos compartidos por cada generación influyen y definen sus características generales y que, si bien los individuos de las distintas franjas etarias son diferentes, estos comparten ciertos pensamientos, valores y comportamientos. Además, estos valores, reacciones y conductas difieren a través de las generaciones¹.

Conocer las principales características de cada una de ellas, sus diferencias y similitudes, ayudará a comprender mejor sus necesidades y expectativas.



Cuatro generaciones de trabajadores

1► LA GENERACIÓN TRADICIONAL

La generación tradicional -aunque la mayoría de sus integrantes ya están retirados- es la más antigua en el lugar de trabajo e incluye a las personas nacidas antes de 1945. Los miembros de esta generación fueron fuertemente influenciados por la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial y han sido descriptos como conservadores, disciplinados y con un gran sentido de la obligación y la responsabilidad. Aprecian la formalidad, el respeto por la autoridad y el orden jerárquico, y prefieren tomar decisiones basadas en recetas que han funcionado en el pasado.

Los miembros de esta generación también se han caracterizado por ser trabajadores comprometidos y altamente especializados, con aversión al riesgo y un fuerte compromiso hacia el trabajo. Son estables, leales y muy trabajadores aunque pueden ser reacios al cambio y a ir contra la corriente; evitan el conflicto y se muestran reticentes cuando no están de acuerdo con algo.

Dentro de la oficina, el espacio más acorde con sus características es aquel que marca las jerarquías y establece claramente las diferencias en los puestos de trabajo.

2► LOS BABY BOOMERS

Los Baby Boomers constituyen la generación de posguerra nacida entre 1946 y 1964, llamada así porque durante este período se registró un extraordinario número de nacimientos (*baby boom*).

Los Baby Boomers llegaron en un momento económico próspero y crecieron confiando en el progreso y ansiendo un mundo sin guerras. Después de que algunos de sus íconos fueron asesinados (Martin Luther King, los hermanos Kennedy), esta generación rechazó las normas y los valores tradicionales. Como no crecieron pendientes de la tecnología la perciben como los "artefactos" de la cultura organizacional. Son optimistas, orientados al trabajo en equipo y le dan gran importancia a su desarrollo profesional.

Los Baby Boomers disfrutan de tener la autonomía necesaria para centrarse en sus propios intereses, prefieren tener opciones de trabajo flexibles, reconocen la importancia del equilibrio trabajo/vida personal, y prefieren trabajar de forma remota¹.

Dentro de la oficina, el espacio más acorde con sus características es aquel que cuenta tanto con espacios individuales como con espacios para el trabajo en equipo.

3► LA GENERACIÓN X

La Generación X abarca a los nacidos entre 1965 y 1980, y es significativamente más pequeña que las otras por lo que tiene características únicas. Los miembros de esta generación son individualistas, autónomos y emprendedores; aceptan el riesgo, valoran la diversidad y el equilibrio trabajo/vida personal.

Los integrantes de la Generación X por lo general serán menos formales y más flexibles que sus antecesores y tenderán a centrarse más en los resultados que en el proceso. Para ellos, trabajar no es estar en la empresa sino lograr los objetivos planteados. Por lo tanto, no toleran el exceso de reuniones ni la política corporativa ya que las ven como una pérdida del tiempo privado.

Buscan una relación informal, transparente y directa con la autoridad. Valoran a los jefes profesionales y que obtienen resultados. Aborrecen los contextos que marcan la distancia entre los niveles jerárquicos tanto como la burocracia. Esta generación ha demostrado tener un gran peso en la fuerza de trabajo debido a sus competencias tecnológicas.

Dentro de la oficina, el espacio más acorde con sus características debe ser flexible y personalizable, con espacios abiertos y acceso directo a la tecnología.

4► LA GENERACIÓN Y (MILLENNIALS)

La Generación Y, que incluye a las personas nacidas entre 1982 y 2000, ha crecido en la era digital, por lo cual muestran una mayor familiaridad que las generaciones anteriores con la comunicación, los medios y las tecnologías digitales. Debido a que están constantemente "conectados", tienen una ventaja competitiva cuando se trata de trabajar con las nuevas tecnologías.

Dado que vivieron la explosión de la burbuja de las puntocom, las altas tasas de divorcio, el SIDA y el calentamiento global, son renuentes a establecer compromisos a largo plazo. Buscan una mayor flexibilidad en su carrera y lograr una situación de bienestar "ahora", y no trabajan para un futuro incierto. Buscan placer y diversión en la oficina. La responsabilidad y el compromiso solo surgen cuando le encuentran sentido a lo que hacen.

Fueron criados en un contexto de participación, alta valoración y aliento de sus vocaciones y preferencias. Prefieren las acciones colectivas y el trabajo en equipo. Les gusta el *feedback* y el alienamiento permanente. Sin embargo, algunos estudios muestran que aunque la Generación Y se ha caracterizado por ser tecnológicamente sofisticada y capaz de realizar múltiples tareas (*multitasking*), son deficientes en las habilidades orales, escritas, de comunicación e interpersonales.

Dentro de la oficina, el espacio en el que mejor pueden desarrollarse se caracteriza por ser divertido, flexible, personalizable y abierto, y debe tener acceso directo a la tecnología.

Los retos de la nueva oficina

Actualmente estas cuatro generaciones ya comparten el lugar de trabajo en la mayor parte de las organizaciones, por eso resultará más productivo ver esta circunstancia como una oportunidad para generar sinergias que detenerse en sus posibles inconvenientes.

Cada generación posee características que pueden ser valiosas para las organizaciones. Tanto los *Baby Boomers* como los tradicionalistas representan un recurso cuya experiencia y calificación son muypreciadas para alcanzar los objetivos de la empresa, y representan, además, un sostén para los trabajadores más jóvenes que buscan orientación y retroalimentación. De la misma manera, en el escenario actual de rápidos cambios tecnológicos, los integrantes de las Generaciones X e Y pueden incorporarse inmediatamente al mercado laboral para hacer su contribución.

El principal desafío para las organizaciones será, entonces, aprovechar esta sinergia que es inherente al trabajo del siglo XXI.

Las características que tendrá el trabajo dentro de las empresas multigeneracionales deberían contemplar los siguientes aspectos:

- **Tecnología, movilidad y flexibilidad.** Para adecuarse a esta nueva realidad, muchas empresas ya han adoptado el uso de espacios de trabajo flexibles que promueven los diferentes tipos de procesos mediante una combinación de distintas opciones según las necesidades: salas de reuniones, áreas destinadas al trabajo en equipo, áreas de descanso, oficinas privadas, puestos de trabajo no dedicados, salas multimedia, etc.

En el futuro, este tipo de espacio colaborativo y flexible se convertirá en la norma, básicamente por dos motivos: la masiva incorporación de los *Millennials* en el mercado laboral y la ubicuidad de las tecnologías de comunicación e información (dispositivos móviles, banda ancha, WiFi, video, teleconferencias, etc.).

El avance de la tecnología, junto con la aplicación de soluciones de diseño innovadoras, permitirá la convivencia de esta fuerza laboral heterogénea dentro de un entorno donde coexisten distintas modalidades: trabajo tradicional junto con arreglos de trabajo flexibles, móviles y a distancia que podrían incluir tanto el *home office* como un esquema policéntrico que beneficia a los trabajadores móviles y a aquellos que viven en áreas periféricas.

Un sistema de trabajo flexible satisface las necesidades de esta nueva fuerza de trabajo multigeneracional. No solo brinda un entorno acorde a las modalidades de las generaciones más jóvenes sino que también beneficia a los integrantes de las generaciones mayores cuyos miembros pueden retrasar la jubilación reduciendo la jornada laboral a tiempo parcial, trabajando a distancia o gozando de un horario flexible.

- **Motivación y compromiso.** Peter Drucker nos recuerda que: "El Management tiene que ver principalmente con las personas, más que con las técnicas y los procedimientos. Es el compromiso de la gente lo que verdaderamente importa."

En todas las empresas existe la preocupación tanto por atraer y retener personal como por aumentar el compromiso de los empleados. Es un hecho que los trabajadores son más propensos a permanecer en los lugares de trabajo que los hacen felices y que las organizaciones en las que los trabajadores se sienten valorados, reconocidos, apreciados y apoyados tienen mayores tasas de retención.

Cada una de las cuatro generaciones que actualmente trabajan en las organizaciones cuenta con una actitud diferente frente al trabajo que será necesario comprender para motivarlos y comprometerlos adecuadamente.

Es por esto que actualmente existe en las empresas una tendencia que busca atraer y retener personal de alto nivel proporcionando lugares de trabajo adaptados a la conveniencia y estilo de vida de sus empleados.

Los más grandes

En la próxima década, los trabajadores de más edad (*los tradicionales y los Baby Boomers*) serán personas clave en la organización para asegurar que la transferencia de conocimientos a las personas más jóvenes se logre con eficacia³.

Existen muchos prejuicios relacionados con el empleo de trabajadores mayores. Sin embargo, la diversidad de habilidades y experiencia en una fuerza de trabajo puede aportar ventajas competitivas y las organizaciones tienen que liberarse de los prejuicios a fin de obtener y retener el mejor talento disponible, independientemente de su edad.

Los trabajadores de edad aportan valor y tienen mucho que ofrecer. Los empleadores tienen mucho que ganar mediante el reconocimiento y la comprensión de los atributos de los trabajadores mayores, tales como:

- Una base de conocimientos más amplia para desempeñar una variedad de tareas o funciones.
- Mayor experiencia como resultado de haber trabajado en diferentes empresas y roles, en distintas ubicaciones y ciclos económicos.

► Sabiduría que se adquiere con la experiencia. El recuerdo de alguna situación similar en el pasado puede evocar los mensajes aprendidos y aplicarlos a la resolución de un problema actual. Es una habilidad muy valiosa que a menudo es subestimada.

► Una sólida ética del trabajo desarrollada a partir del hábito de comprometerse a trabajar de manera coherente y metódica.

► Lealtad al empleador, que puede ser demostrada por una carrera estable que se extiende por muchos años, lo que significa un ahorro en costos de reclutamiento y capacitación.

Todas estas habilidades se pueden combinar para asegurar que los trabajadores mayores pueden prestar apoyo a los más jóvenes en áreas como *coaching* y *mentoring*, en facilitar la resolución de problemas, y como consultores.

Si se quiere maximizar todo el potencial de los trabajadores mayores, los empleadores deben desarrollar un proceso abierto con actitud positiva y aplicar políticas adecuadas de recursos humanos junto con prácticas que promuevan, aprecien y apoyen el aprendizaje, el desarrollo continuo y la diversidad.



Fuente: Robert Critchley. "The Ageing Workforce - to Rewire or Rust". TAFE NSW International Centre for Vocational Education and Training Teaching and Learning, 2006.

El lugar de la mujer

Actualmente las mujeres representan aproximadamente el 50% de la fuerza laboral y el 60% de los graduados universitarios de los países desarrollados.

Si bien existen diferencias entre las horas efectivas semanales que cumplen hombres y mujeres (los hombres superan a las mujeres en un promedio de 2,1 horas en los países europeos), las mujeres siguen efectuando la mayor parte del trabajo no remunerado en el hogar y también se ocupan del cuidado de los hijos y parientes, incluso cuando trabajan a tiempo completo. Esto se añade a su carga diaria de trabajo y supone una presión adicional sobre ellas, especialmente cuando hay incompatibilidad entre las modalidades laborales y la vida familiar.

En una reciente entrevista concedida al periódico británico The Observer, la prestigiosa arquitecta de origen iraní Zaha Hadid, se lamentaba amargamente de la situación laboral de la mujer en el campo de la arqui-

tectura: "Es una actividad muy dura y dominada por el hombre, no solo en los estudios de arquitectura sino también entre los promotores inmobiliarios y los constructores", dijo Hadid. "No puedo, sin embargo, culpar a los hombres. El problema es la continuidad. La sociedad no está establecida como para permitir que las mujeres vuelvan a trabajar después de tomarse un tiempo. Muchas mujeres ahora deben trabajar además de hacer todo en la casa y nadie puede hacer todo. La sociedad necesita encontrar una forma de aliviar a las mujeres. Tal vez ahora, con las nuevas tecnologías, a una mujer le resulte un poco más fácil tomarse seis meses o un año y después volver".

Es por esto que ofrecer alternativas de trabajo flexible y facilitar un balance sano entre la vida laboral y la familiar será una de las claves para retener a los talentos femeninos que no resignarán fácilmente su presencia en la crianza de los hijos.



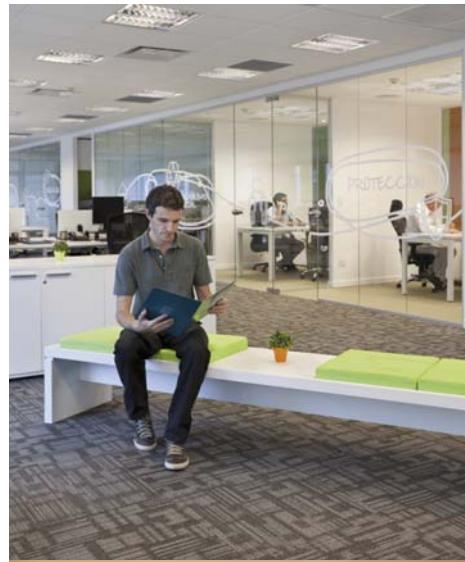
Imágenes de la exhibición "Zaha Hadid: Form in Motion" en el Philadelphia Museum of Art. 2011. Foto: Associated Fabrication.

Actualmente, cuatro generaciones comparten el lugar de trabajo en la mayor parte de las organizaciones, por eso resultará más productivo ver esta circunstancia como una oportunidad para generar sinergias que detenerse en sus posibles inconvenientes.

Teniendo en cuenta que en países como los EE.UU. la fuerza laboral está compuesta en un 58% por trabajadores de las generaciones X e Y, los espacios de trabajo actuales -además de flexibles, estimulantes y creativos-, cuentan con una amplia gama de áreas no convencionales tales como gimnasio, salas de relax y de juegos, duchas y vestuarios, espacios para el guardado de bicicletas, etc., además de ofrecer servicios especiales (servicio gratuito de lavandería, masajes, cafetería, clases de yoga, etc.) que satisfacen las necesidades de los trabajadores jóvenes. En algunas empresas, los profesionales pueden dedicar el 20% de su tiempo a proyectos propios.

• **Supervisión y comunicación.** Es más probable que los conflictos generacionales surjan a partir de errores de percepción que de auténticas diferencias. Por lo tanto, la comunicación efectiva y unas reglas de convivencia claras y consensuadas serán esenciales para abordar el conflicto generacional. Hay que tener presente que los miembros de los diferentes grupos tienen enfoques diferentes sobre los mismos temas.

Los integrantes de las distintas generaciones también difieren en el grado en que aprecian la supervisión y la retroalimentación. Mientras que los trabajadores más jóvenes prefieren una retroalimentación regular, los de edad avanzada pueden sentirse molestos y vivirlo como una intrusión.



Otra perspectiva



Se habla mucho acerca de las diferencias generacionales en el lugar de trabajo pero, según revela la investigadora del Center for Creative Leadership, Jennifer J. Deal, en su libro "Retiring the Generation Gap"⁴, esto no sería tan así. Basada en encuestas realizadas a más de 3.200 empleados durante siete años, Deal examina cómo las diferentes generaciones ven el lugar de trabajo, y parece que las visiones no son tan distintas. Un resumen de los resultados de su investigación nos muestra lo siguiente:

► **Todas las generaciones tienen valores similares**, solo que las expresan de diferente manera. Por ejemplo, la familia encabeza la lista de los temas más importantes para todas las generaciones. El resultado de la investigación pone de manifiesto el acuerdo de los distintos grupos sobre los valores que más importan.

► **Todo el mundo quiere respeto**, pero las nuevas generaciones no lo definen de la misma manera. En el estudio, las personas mayores hablan de respeto en términos de "dar a mis opiniones el peso que se merecen", mientras que los encuestados más jóvenes caracterizan el respeto como "escúchenme, presten atención a lo que tengo que decir".

► **Los líderes deben ser dignos de confianza**. Las distintas generaciones no tienen expectativas diferentes sobre lo que esperan de sus líderes. Todas las generaciones quieren líderes en quienes puedan confiar.

► **A nadie le gusta el cambio**. El estereotipo dice que las personas mayores se resisten al cambio mientras que los más jóvenes lo abrazan sin condiciones. Sin embargo, la investigación puso de manifiesto que las personas de todas las generaciones se sienten incómodas con el cambio. La resistencia al cambio no tiene nada que ver con la edad, sino con lo que cada uno siente que tiene para perder como resultado del cambio.

► **La lealtad depende del contexto**. Se dice que las generaciones más jóvenes no son tan leales a sus organizaciones como los trabajadores mayores, pero la investigación muestra, por ejemplo, que la cantidad de tiempo que diariamente cada uno dedica al trabajo tiene más que ver con el nivel dentro de la organización que con la edad. Cuanto más alto sea el nivel, más horas se trabaja.

► **Todo el mundo quiere aprender**. El aprendizaje y el desarrollo profesional fueron algunos de los temas planteados con mayor frecuencia por las personas de todas las generaciones. Todo el mundo quiere aprender para asegurarse de que tiene el entrenamiento necesario para hacer bien su trabajo.

► **A todos les gusta la retroalimentación**. De acuerdo con la investigación, todo el mundo quiere saber cómo lo está haciendo y aprender cómo se puede hacer mejor.



Conclusiones

Es importante que las organizaciones perciban la nueva oficina multigeneracional como una oportunidad antes que como una circunstancia desfavorable, ya que este enfoque propiciará la integración de los diferentes grupos con grandes ventajas competitivas.

Conocer las principales características de cada generación, sus diferencias y similitudes, ayudará a comprender mejor sus necesidades y expectativas a fin de ofrecerles las mejores opciones dentro del espacio de trabajo.

Si bien es cierto que la incorporación de cuatro generaciones diferentes en la oficina no está exenta de dificultades, es necesario poner el énfasis en la necesidad de desarrollar estrategias que refuerzan las fortalezas y las perspectivas de todos los grupos. Los buenos resultados de una empresa se logran con el trabajo en equipo y con empleados comprometidos.

Está claro que las organizaciones que quieran mantener la competitividad en el siglo XXI tendrán que prestar atención a las necesidades de todas las generaciones y alentárlas a trabajar juntas para alcanzar los objetivos fijados.

Fuentes y referencias:

- 1 Anick Tolbize: "Generational differences in the workplace". Research and Training Center on Community Living at the University of Minnesota. 2008.
- 2 European Agency for Safety and Health at Work: "E-facts #57 – Family issues and work-life balance".
- 3 Australian Bureau of Statistics, Labour force projections, 2004.
- 4 Jennifer J. Deal: "Retiring the Generation Gap: How Employees Young and Old Can Find Common Ground". 2006.
- 5 Bela A. Kafai, Wageeh A. Nafei, Nile M. Khanfar & Maryam M. Kafai: "A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials". International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 24, 2012.
- 6 Deborah R. Phillips: "Engaging a Multi-generational Workforce – A Strategic Framework for Success". International Journal of Facility Management, Vol 1, No. 2010.
- 7 Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo: "Gender issues in safety and health at work – A review". 2003. ISTAS - Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.



Amenities en la oficina

El progresivo aumento de la incorporación de las generaciones jóvenes al mercado laboral ha provocado grandes cambios en la forma de entender el trabajo. Ahora se ha hecho evidente para las empresas que es necesario buscar nuevas fórmulas para retener y atraer a los jóvenes talentos. Conscientes de que el diseño de los espacios de trabajo tiene un impacto directo sobre la satisfacción y la productividad de las personas, los servicios que las organizaciones brindan a sus empleados están en constante evolución. Salas de descanso, espacio multiusos, gimnasio, salas de *brainstorming*, guardería y sala de lactancia, son solo algunas de las propuestas de los nuevos entornos laborales.



En la década de los 90, en pleno auge de las puntocom y con la progresiva consolidación de las empresas de medios digitales, se desató una feroz competencia entre las empresas para atraer a los trabajadores más calificados. Dentro de este ambiente comenzó a popularizarse un estilo de oficina de planta abierta con bares, mesas de hockey y billar, tanques de peces tropicales y un equipamiento llamativo y algo escénico; salas de estar con equipos de música y heladeras colmadas de bebidas y comida gratis. La idea era hacer sentir a los jóvenes trabajadores que eran valorados, para ganar su lealtad y retenerlos.

En los años sucesivos, y con el progresivo aumento de la incorporación de las generaciones jóvenes al mercado laboral, lo que

hasta ese momento parecía ser una excentricidad limitada a las empresas de la vanguardia tecnológica y los medios de comunicación digital, comenzó a convertirse en norma para aquellas organizaciones que querían permanecer como líderes del mercado.

Con el paso de los años, se ha hecho evidente que es necesario buscar nuevas fórmulas de compensación que promuevan que los trabajadores con valor se sientan a gusto en la empresa y por lo tanto decidan quedarse en ella. El empleado ya no busca solo las mejores condiciones salariales sino que aprecia otras características de la compañía tales como su cultura corporativa, un ambiente de trabajo estimulante, la flexibilidad horaria o la

inversión en formación, además de otros beneficios tales como unas instalaciones que cuenten con la mayor cantidad de servicios para el empleado.

Actualmente -conscientes de que el diseño de los espacios de trabajo tiene un impacto directo sobre la salud, el confort, la concentración, la satisfacción y la productividad de las personas que las integran-, los servicios que las empresas brindan a sus empleados en el lugar de trabajo están en constante evolución.

Según un informe¹ proporcionado por la IFMA (*International Facility Management Association*) sobre las *amenities* en el lugar de trabajo, las empresas consideran varios factores al decidir qué servicios ofrecer. Los servicios más comúnmente proporcionados son: salas de descanso (93%), espacios multiusos (72%), gimnasios (54%), servicios de cafetería y comida (52%), guarderías y salas de lactancia (50%), salas de estar (39%).

Las áreas de descanso de hoy tienen refrigeradores, cómodos sillones y pequeñas mesas con sillas, televisión por cable, diferentes sabores de café y zonas al aire libre. Otras compañías tienen gimnasios, servicio gratuito de lavandería, almuerzo y cena tipo *buffet*, centros de atención de salud en el lugar de trabajo y servicios de transporte durante las horas del almuerzo. Las madres pueden atender a sus hijos pequeños en la sala de lactancia y, haciendo honor al paradigma multicultural de los entornos del siglo XXI, también hay salas de oración y meditación.

Según el informe citado, al decidir sobre qué servicios pueden ofrecer, las empresas tienen en cuenta el impacto que las *amenities* tendrán en la productividad laboral y cómo afectarán a la experiencia de trabajo en general. Además, los directivos también evalúan la necesidad de promover el bienestar de los empleados, y de atraer y retener el talento junto con la capacidad de cada servicio para ayudar a mejorar el estado de ánimo del personal.

¹ Workplace Amenities Strategies Research Report #36.

El empleado ya no busca solo las mejores condiciones salariales sino que aprecia otras características de la compañía tales como su cultura corporativa, un ambiente de trabajo estimulante, la flexibilidad horaria y la oferta de amenities.

Promoviendo la salud

El ambiente de trabajo está claramente identificado como un área de acción importante para la promoción de la salud -según informa el Foro Económico de la OMS para la prevención de las enfermedades no transmisibles en el lugar de trabajo- a través de la dieta y de la actividad física.

Las empresas pueden ayudar a mejorar la salud de los trabajadores a través del establecimiento de una cultura corporativa que incentive las conductas saludables. Muchas organizaciones están tomando medidas para desarrollar un ambiente de trabajo favorable ofreciendo instalaciones para desarrollar actividad física (gimnasio con aparatos, clases de yoga, etc.) y fomentar una alimentación más sana ofreciendo opciones de alimentos saludables en la cafetería de la empresa. Por otra parte, los entornos de trabajo libres de tabaco son ahora habituales.

Existe evidencia científica que avala que la actividad física regular no solo contribuye al bienestar sino que también es esencial para una buena salud, afecta favorablemente el peso y la composición corporal, y se asocia con una menor mortalidad. Las personas que hacen suficiente actividad física reducen el riesgo de desarrollar enfermedades crónicas tales como enfermedad coronaria, accidentes cerebrovasculares y diabetes tipo 2 hasta un 50%.



Los estilos de vida poco saludables pueden ser riesgosos para la población en edad de trabajar, y dar lugar a la aparición de enfermedades que podrían tener un impacto negativo en la productividad. Estas cuestiones deberían ser un incentivo suficiente para animar a las organizaciones a invertir y adoptar programas de promoción de la salud en el trabajo.

La inclusión de programas de salud en el trabajo tiene una serie de resultados económicos y empresariales altamente positivos, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Mejora del estado general de salud, lo cual disminuye el uso (y por consiguiente, el costo) de los servicios de atención.
- Mejora del estado de ánimo.
- Reducción de los casos de lesiones y accidentes relacionados con el trabajo.
- Reducción del absentismo.
- Mejora de la retención y la contratación de personal.
- Aumento de la productividad.
- Mejora de la imagen corporativa.



Los chicos quieren divertirse

Actualmente, en un mercado de trabajo hipercompetitivo, las empresas están buscando métodos alternativos a la remuneración como una forma de incentivar, motivar y retener a sus empleados.

Las tendencias indican que, más allá del dinero, para los trabajadores jóvenes es importante divertirse en el trabajo. En efecto, los integrantes de la Generación Y consideran que la diversión en el lugar de trabajo es un requisito, no solo un beneficio. Por lo tanto, las empresas empiezan a reconocer la necesidad de crear un ambiente de trabajo lúdico y creativo para reclutar y retener una fuerza laboral talentosa. Las empresas que fomentan esta cultura lúdica logran un mayor compromiso de sus empleados.

Algunos estudios también sugieren que la diversión en el lugar de trabajo es una herramienta de bajo costo para mejorar la participación de los empleados, al mismo tiempo que promueve la satisfacción laboral, mejora el estado de ánimo de los trabajadores y la calidad de los servicios. Esto se debe a que el juego estimula los mecanismos de recompensa en la región prefrontal del cerebro, proporcionando sensaciones gratificantes y estimulando tanto la repetición de conductas positivas como el aprendizaje.

Las actividades lúdicas pueden ser una liberación necesaria para combatir el estrés en la oficina, mejoran el aprendizaje, la productividad y la creatividad al mismo tiempo que reducen el

Las tendencias indican que, más allá del dinero, para los trabajadores jóvenes es importante divertirse en el trabajo. En efecto, los integrantes de la Generación Y consideran que la diversión en el lugar de trabajo es un requisito, no solo un beneficio.

ausentismo y mejoran la salud. Jugar en el lugar de trabajo puede ser un mecanismo para construir confianza, mejorar la comunicación y promover la creatividad. El juego ayuda a promover una cultura compartida, impulsando la participación y la interconexión. Un equipo que juega unido permanece unido, y la diversión puede ser contagiosa.

Conclusión

En definitiva, las actividades recreativas en el lugar de trabajo tienen una influencia positiva en el desempeño de los empleados y pueden contribuir de manera significativa a generar altos niveles de compromiso. Desempeñan un papel fundamental en la vinculación entre los colaboradores porque son una oportunidad para la socialización y el fortalecimiento de los lazos personales, y para el desarrollo de habilidades tales como el liderazgo, la interacción y la comunicación, que son esenciales en la prestación de servicios eficaces.

Las empresas que ofrecen distinto tipo de amenities y servicios complementarios para satisfacer las necesidades físicas y psicológicas de sus empleados pueden obtener grandes beneficios: mejora de la retención y la contratación de personal, aumento de la productividad, reducción de la tasa de ausentismo, y una fuerza de trabajo más comprometida, relajada y feliz.

Fuentes y referencias:

Samuel Obino Mokaya; Jackylenne Wegoki Gitari: "Effects of Workplace Recreation on Employee Performance". International Journal of Humanities and Social Science; Vol. 2 No. 3. Febrero de 2012.

P. Hooper, F.C. Bull: "Healthy active workplaces: Review of evidence and rationale for workplace health". Department of Sport and Recreation, Western Australia Government. 2009.

Workplace Amenities Strategies Research Report #36.



Santiago del Estero 453 - Tel (54 11) 5861 1850/1800 - CABA C1075AAI Argentina - obras@karavell.com.ar

BYOD e informática corporativa



Alentar a los empleados a comprar sus propias computadoras portátiles o a llevar sus teléfonos móviles y tabletas personales al lugar de trabajo es una tendencia que está ganando terreno rápidamente. Las empresas esperan que, al ser más flexibles con las políticas de IT, los trabajadores se sientan más cómodos con sus dispositivos y por lo tanto sean más productivos. Este creciente interés de los empleados por el uso de dispositivos personales en el trabajo junto con la aspiración de las empresas por reducir costos, están haciendo que el modelo tradicional de autorizar el uso exclusivo de equipos propiedad de la empresa esté cada vez más obsoleto.

El acrónimo BYOD, *Bring Your Own Device* (trae tu propio dispositivo) proviene del más conocido BYOB, *Bring Your Own Bottle*, que algunos restaurantes y locales empezaron a implantar en los años 70: permitían a los clientes llevar su propia botella de vino y les cobraban únicamente un *corking fee* por descacharla. Desde ahí, el acrónimo se hizo muy popular en la organización de fiestas de todo tipo: acude a la fiesta, y llévate una botella de lo que quieras beber, donde la "B" final se convierte muchas veces en *Beer*, *B booze* o simplemente *B beverage*.

Dentro de los entornos corporativos, el BYOD es conocido desde hace ya mucho tiempo y, de hecho, está empezando a generalizarse para horror de muchos administradores y departamentos de sistemas. Se calcula que en los Estados Unidos, más de un 70% de las compañías dan soporte a programas de BYOD de algún tipo. La tendencia tiene, si lo pensamos, toda la lógica del mundo: hace algunos años, los entornos corporativos iban claramente por delante de los entornos personales. Lo normal era que una persona tuviese su primer contacto con una computadora cuando llegaba a su puesto de trabajo, y que su computadora portátil -en el caso de tenerla- o su teléfono móvil, fuesen material suministrado por su compañía.

Con el paso del tiempo y la evolución de la tecnología, este fenómeno se ha invertido completamente: cada vez abundan más las personas para las que utilizar la computadora de su trabajo supone evocar el pasado: herramientas desactualizadas, metodologías arcaicas e inefficientes, limitaciones de todo tipo debidas a rígidos protocolos de seguridad, etc.

Con la llegada de las primeras generaciones de nativos digitales al entorno corporativo, el contraste crece todavía más, y se hace

progresivamente más difícil de gestionar: pedir a los empleados que hagan un *downgrade* tecnológico cuando llegan a su trabajo no parece una estrategia demasiado sostenible.

En muchas empresas la práctica puede haber comenzado como el capricho de algún directivo: personas que jerárquicamente podían permitírselo y que aparecían con sus dispositivos personales para incorporar a sus herramientas de trabajo. Resultaba difícil saber cuándo era realmente un "capricho", una especie de "símbolo de estatus", un "porque puedo", o cuándo de verdad el usuario obtenía un plus de funcionalidad, pero el escalafón se convirtió en la puerta de entrada por la que empezaron a llegar la mayoría de las excepciones. En muchos otros casos, los "rebelde" que pretendían utilizar sus dispositivos se encontraron con un "no puede ser y además es imposible", y optaron por formas de lucha más o menos militantes, o por resignarse y acostumbrarse a llevar dos dispositivos encima.

Pero con la creciente popularización del consumo de la informática -la consumerización¹ de la tecnología-, la marea se ha vuelto ya prácticamente imposible de parar. Muchos sitúan el punto de inflexión en la llegada del iPhone en el año 2007. Legiones de empleados acuden hoy a las empresas armados de todo tipo de dispositivos, dispuestos a asaltar el feudo de lo que una vez supo ser un entorno totalmente controlado. Del reconocimiento de

¹ La consumerización es una tendencia creciente en la cual las nuevas tecnologías de la información surgen primero en el mercado del consumidor y luego se propagan hacia las organizaciones comerciales y gubernamentales. El establecimiento de los mercados de los consumidores como los impulsores primarios de la innovación en la tecnología de la información se vislumbra como un cambio grande en el ámbito de la tecnología informática, ya que las primeras décadas del desarrollo y el uso de las computadoras estuvieron dominadas por las grandes empresas y organizaciones de gobierno.

excepciones, en muchos casos, se pasó a la aceptación, a marcar políticas de gasto aceptable en dispositivos, e incluso, en algunos casos, se implementan sistemas mixtos que permiten al empleado recibir una asignación que puede completar por su cuenta si desea un dispositivo diferente.

Los equipos de IT deben implementar protocolos de protección ante los posibles problemas que puedan provocar los dispositivos móviles en la red corporativa, pero también deben aprovechar todas las ventajas de la computación en la nube.

Obviamente, el BYOD trae consigo toda una serie de problemas, hasta el punto de que hay quien lo ve como una abreviatura de *Bring Your Own Disaster*. Porque lo cierto es que la administración de un parque heterogéneo de dispositivos supone renunciar a políticas de gestión comunes, incrementar las necesidades de soporte y mantenimiento, añadir una cantidad desconocida de vulnerabilidades de seguridad y –casi con total seguridad– aumentar los costos. Para muchos administradores de sistemas corporativos la tendencia supone una auténtica pesadilla.

Pero por otro lado, colocarse en las antípodas de la tendencia no parece una buena solución ya que embarcarse en políticas prusianas supone ser menos atractivo a la hora de atraer talento, luchar contra constantes resistencias y saber que, de una manera u otra, se va en contra de los tiempos.

Existen varias prácticas que parecen marcar la diferencia entre las empresas en las que BYOD funciona adecuadamente y las que sufren problemas con su implementación. He aquí algunas recomendaciones que pueden resultar fundamentales en un cambio de política que parece estar convirtiéndose lentamente en un sí o sí:

- Crear repositorios de información accesibles que permitan a los empleados encontrar todo tipo de consejos, prácticas y procedimientos para poder utilizar el o los dispositivos que estimen oportunos.
- Generar “wikis” colaborativos donde se puedan compartir soluciones a problemas habituales, procedimientos y configuraciones recomendados para reducir los costos de soporte, etc.
- Obtener condiciones favorables con empresas externas para el mantenimiento.
- Desarrollar redes de expertos en cada sistema o dispositivo para solucionar problemas o aprovechar sus características, etc.
- La mentalidad del departamento de sistemas también tiene una gran responsabilidad en el posible éxito de este cambio: en lugar de manifestar una actitud de resistencia o de “excepcional tolerada” debería adoptar una mentalidad constructiva y colaborativa, de servicio a un empleado cuyas necesidades y hábitos evolucionan constantemente.

En definitiva, el colaborador que se declare “objeto” de las políticas de informática corporativa supone un cierto grado de compromiso personal que puede ser visto como un terrible problema que es necesario “disciplinar” (imposible en muchos casos según la posición jerárquica de la persona) o como una oportunidad para aprender de las prácticas que esta persona desarrolla.

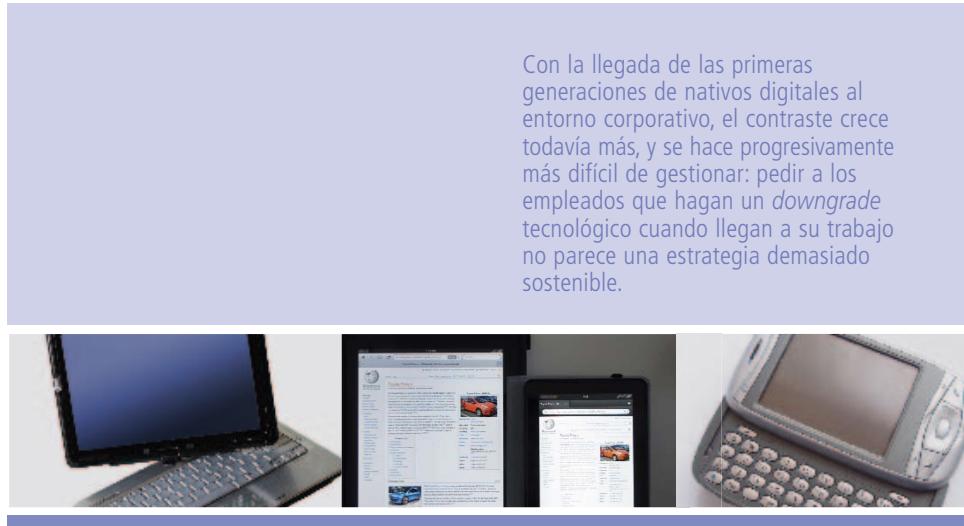
Las empresas tienen mucho que ganar del hecho de aprender a desarrollar sus actividades dentro de un entorno tecnológico dotado de una diversidad cada vez mayor que, cada día más, va a empezar desde los propios empleados.



Fuente:

Enrique Dans: “*BYOD e informática corporativa*”. www.enriquedans.com

Con la llegada de las primeras generaciones de nativos digitales al entorno corporativo, el contraste crece todavía más, y se hace progresivamente más difícil de gestionar: pedir a los empleados que hagan un *downgrade* tecnológico cuando llegan a su trabajo no parece una estrategia demasiado sostenible.



Trabajar en La Nube

En la actualidad, con la gran difusión que están alcanzando los dispositivos 3G, las *netbooks*, las *tablets*, etc., nace y toma fuerza un nuevo concepto: el *cloud computing*, una tendencia que se basa en la prestación de servicios de IT, de software y de capacidad de procesamiento, a través de redes privadas o públicas.

El *cloud computing* utiliza la conectividad ubicua de Internet para eliminar las restricciones físicas y permite la virtualización del entorno de operación. Es indispensable cuando se trabaja desde dispositivos móviles que no tienen capacidad de almacenamiento.

¿Cuáles son los beneficios? Menor consumo de energía, de equipos y de mantenimiento. Pero además, la ubicuidad y escalabilidad de los servicios de IT permiten ahorrar espacio y acceder a los recursos de la empresa a nivel global, lo que prepara el terreno para adoptar esquemas de trabajo flexible. De esta manera, se logra un ahorro económico asociado a la reducción de la superficie de la oficina y los costos de operación, junto con un aumento en la productividad y eficacia de la fuerza laboral que se desenvuelve dentro de un entorno móvil y flexible.

Las desventajas: la estabilidad, la seguridad y la disponibilidad de los datos que están en La Nube dependen de la infraestructura de servicios de terceros y de la posibilidad de acceso a Internet.

El desafío de cambiar



De la oficina cerrada a los espacios abiertos, del jefe encerrado en su despacho a tenerlo sentado en el *box* de al lado, del silencio impuesto a la comunicación incentivada, de la intimidad del privado a la exposición del *open plan*, los cambios que se vienen produciendo en los espacios de trabajo pueden ser difíciles de asimilar para una fuerza de trabajo cada vez más heterogénea. ¿Cómo afrontar cambios tan profundos sin morir en el intento? Una buena gestión del cambio puede ayudar a manejar las expectativas de los involucrados, generar una actitud positiva y reducir el tiempo que se tarda hasta la aceptación.

Imaginemos por un momento que es posible viajar en el tiempo. Imaginemos que un empleado de una gran corporación de los años 50 llega hoy a esa misma empresa, ¿qué encontraría?

Encontraría gente vestida informalmente que conversa distendida en un ámbito hogareño, similar a una sala de estar; jóvenes jugando al *pool*; grupos de personas hablando ante una enorme pantalla plana; gente tomando café en un bar ultra moderno; una gran zona de escritorios compartidos donde trabaja gente de todas las edades -hombres y mujeres por igual- que tipea, mira sus pantallas y habla con pequeños dispositivos portátiles del tamaño de una mano. Hay mucha luz natural, profusión de transparencias y colores brillantes. Ningún panel divisorio, ningún despacho a puertas cerradas. No se sabe quién es el jefe y quién el empleado.

Es muy posible que a nuestro protagonista le cueste mucho reconocer su vieja oficina y, seguramente, le cueste mucho más aún entender cómo se trabaja en un lugar como este.

Esta historia, que parece salida de un relato de ciencia ficción, es el proceso por el que están atravesando muchas compañías que han decidido transformar sus espacios de trabajo para

adaptarse a las nuevas tendencias impulsadas por el rápido desarrollo de las tecnologías, la globalización de la economía, los cambios demográficos y la llegada de las nuevas generaciones al mundo laboral.

Para transitar estas transformaciones de manera eficaz, minimizando los conflictos para lograr los objetivos deseados, las organizaciones cuentan con una disciplina facilitadora llamada *Change Management* o "gestión del cambio".

Lo único permanente es el cambio

Gestionar el cambio implica desarrollar e implementar un plan estratégico que involucra herramientas, recursos y procesos que ayudan a los individuos, equipos y/o organizaciones a superar los desafíos de una transición o transformación.

Muchas compañías ya cuentan con un profesional de esta disciplina de forma permanente para que asista en las distintas instancias de cambio que afronta una empresa. De esta forma, se asegura la adaptación del equipo de trabajo ante los distintos desafíos con el doble beneficio de mantener un clima laboral armonioso y evitar pérdidas en la productividad del negocio.

Gráfico N° 1: La curva del cambio



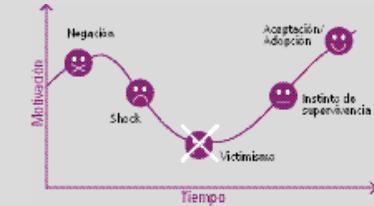
Gráfico N° 2: Curva del cambio con una buena gestión



Gráfico N° 3: El proceso emocional del cambio



Gráfico N° 4: Proceso con una gestión eficaz del cambio



Otras empresas prefieren contratar externamente un equipo especializado de consultoría. De esta manera, se puede realizar el proceso de cambio desde una perspectiva más distanciada, lo cual permite prestar mejor atención a los comportamientos, los hábitos, las resistencias y las características culturales que es necesario modificar para llevar adelante la transformación deseada.

El éxito del cambio va a depender de cómo se desarrolle este proceso. Es decir, que estará supeditado a la assertividad con que se fijen los objetivos y se utilicen las herramientas de comunicación y capacitación más adecuadas. Para ello resultará crucial el tono de los mensajes a transmitir, la designación de "agentes de cambio" capaces de influir positivamente en los demás, la capacidad de manejar una información transparente y oportuna, y afrontar las distintas etapas con que, inevitablemente, los seres humanos responden ante la amenaza de pérdida que supone toda transformación del *status quo* al que está habituado.

El Change Management en la práctica

Ante la presencia del trance que implica el cambio, ya se trate de la reestructuración del espacio de trabajo o de habituarse a nuevas dinámicas laborales, resulta oportuno preguntarse, ¿qué se quiere conseguir con el cambio?, ¿a quién afecta y

cómo van a reaccionar ante él las personas?, ¿cuáles son las medidas más adecuadas para llevar a cabo el objetivo de manera eficiente?

Una buena gestión del cambio ayuda a manejar las expectativas de los involucrados, genera una actitud positiva y reduce el tiempo que se tarda hasta la aceptación. (Ver gráficos N° 1 y 2)

Ante una situación de desconcierto, las personas pasan por un proceso escalonado que sigue una secuencia como la que se describe a continuación (Ver gráfico N° 3):

- **Negación.** Esta etapa se presenta cuando las personas se enteran por primera vez -generalmente de manera extraoficial- de una iniciativa de cambio en la organización. La negación representa una defensa ("esto no me puede estar pasando") que va acompañada de escépticismo.

- **Shock.** Ante la certeza de que se aproxima un cambio, es inevitable que se generen expectativas. La gente comienza a preguntarse, "¿qué va a pasar?, ¿dónde vamos a ir?, ¿cuándo va a ser esto?", etc. El ánimo empieza a caer debido a la resistencia natural al cambio y empiezan a aparecer sentimientos negativos que generan una sensación de pérdida y falta de control ante la situación.

- **Victimismo.** Los pequeños detalles pasan a ser enormes, surge el sentimiento de "no hay nada que yo pueda hacer". Hay poca energía y poca disposición para aceptar lo nuevo.

- **Instinto de supervivencia.** En la medida en que surge más información, la comunicación comienza a hacer efecto y los resultados se hacen visibles, aparece el instinto de supervivencia. En esta etapa se encuentran nuevas soluciones, hay energía renovada y la emoción y la creatividad afloran nuevamente.

- **Aceptación.** Por último llegamos a la etapa de la aceptación. Hay un creciente compromiso con la nueva situación, un mayor interés en aprender y desarrollarse y surgen comentarios como el "me gusta", "me motiva" o, simplemente, "no tengo alternativa y me tengo que acostumbrar".

Todas estas etapas pueden acortarse en la medida que se haga una eficaz gestión del cambio. Esto se traducirá en poder evitar la etapa de victimismo para pasar directamente del shock al instinto de supervivencia sin grandes sobresaltos. (Ver gráfico N° 4)

Los cambios que implican mudanzas, nuevas estructuras, nuevas políticas, nuevos dispositivos o nuevos procesos, crean un entorno diferente que necesita ser adecuadamente explicado a las personas -desde un primer momento y durante todo el proceso- para que el equipo afectado pueda interiorizar la nueva situación, involucrarse en todas las fases y redefinir las acciones que ellos mismos deberán llevar a cabo.

Las diferencias importantes

Las generaciones más jóvenes son menos resistentes a los cambios. No tienen la sensación de pérdida ni el apego a lo establecido que pueden sufrir las personas de edad más avanzada. Sus preocupaciones suelen ser más pragmáticas; demandan respuestas concretas relacionadas con el impacto que pueda experimentar su estilo de vida, como por ejemplo los cambios de horario, de distancia, de ubicación y de responsabilidades.

Las generaciones mayores suelen presentar más resistencia. Esto se debe a que son más propensos a formar hábitos de conducta y a la territorialidad. Estos grupos son los que requieren una mayor profundización simbólica para lograr empatía con el cambio. Deben sentirse seguros, acompañados, informados y tenidos en cuenta.

Es por esto que, dentro de la estrategia de gestión del cambio, se deberá tener especial cuidado en involucrar de manera activa a aquellos que se muestren más resistentes. A la hora de programar actividades, por ejemplo, conviene reclutar un gran número de personas reactivas junto con otras que estén motivadas a fin de poder involucrarlos a todos en el mismo proceso y generar una sinergia positiva.



Los cambios que implican mudanzas, nuevas estructuras, nuevas políticas, nuevos dispositivos o nuevos procesos, crean un entorno diferente que necesita ser adecuadamente explicado a las personas desde un primer momento y durante todo el proceso.

Principios a tener en cuenta

- Es necesario brindar información transparente en tiempo y forma, a fin de que la gente pueda comprender qué es lo que está pasando. De esta forma se evitará el efecto negativo que tienen las "conversaciones de pasillo", poco precisas y que tienden a desinformar.
- Es importante darle sentido al cambio, explicar sus motivos y de qué forma afectará positivamente la calidad de vida, la comunicación y el progreso comercial de la empresa. Se tiene que dejar en claro que la decisión no es arbitraria ni improvisada.
- La comunicación debe ser positiva. Es importante enfatizar los aspectos positivos de la transformación para las personas, qué mejoras encontrarán, de qué beneficios gozarán, etc.
- Es necesario involucrar a las personas en el proceso de cambio ya que esto genera compromiso y sensación de pertenencia. Cuando las personas participan activamente se sienten tenidas en cuenta y contenidas. Para ello se pueden implementar charlas, capacitaciones, actividades y demás.

Conclusiones

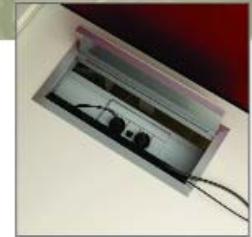
Líder una fuerza de trabajo multigeneracional y estar atento a sus necesidades, lograr un equipo motivado, retener a los talentos más valiosos y contar con un espacio físico que facilite el desarrollo de las nuevas dinámicas laborales son, sin duda, algunos de los grandes desafíos que deben enfrentar los líderes de hoy.

En este escenario, el *Change Management* se ha transformado en una herramienta imprescindible para lograr el compromiso de todos aquellos que viven la exigencia de la adaptación como un reto, muchas veces, difícil de afrontar.

Sentirse parte del cambio es la clave que permitirá que el engranaje organizacional gire hacia la dirección deseada, sin trabas, sin conflictos y con fluidez.

Fuentes

<http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>
José Luis Sánchez Concha: "El libro del Facility Management - Capítulo 4.6: Change Management". SLM 2012.



QUADRAT
UN NUEVO
CONCEPTO

TENEMOS RESUELTO CADA DETALLE

www.hause-mobel.com.ar /hausemobeloficial

EQUIPAMIENTO PARA EMPRESAS Y OFICINAS

FABRICANTES

Administración | Fabrica:
Av. Fuerte Aérea 3992 - X5010JKY
Tel/Fax: (0351) 4694433 / 4661826
Córdoba.

Showroom Córdoba:
Sagrada Familia 1210 - X5009IJH
Tel/Fax: (0351) 4820000 / 4820001
ventas3@hause-mobel.com.ar

Oficina Comercial Buenos Aires:
Av. Corrientes 1125 - 4º Of. A - C1043AAI
Tel: (011) 4371304 / 43734623 / 15-3826-8142
buenosaires@hause-mobel.com.ar

Hause Möbel®

ag

AG CRISTALES S.A.
cristales espejos carpintería metálica

Vidrios y Espejos
Mamparas y mesadas para Baño
Frontes y Divisores en Cristal Templado
Laminados y Multilaminados de seguridad
Frentes de Placards
Carpintería de aluminio
Cerramientos

Construcción & Decoración
Instalaciones & Trabajos Especiales

Tel. Fax +54 11 4581 7510
Galicia 1223 (1416) I CABA I Argentina.
info@agcristales.com.ar | www.agcristales.com.ar

taugen

Seguridad Electrónica

Detección de Incendios • Circuito Cerrado de TV
Control de Accesos • Detección de Intrusión • Audio

Díaz Colodrero 3339 (C1431FMR) Cap.Fed.
Tel./Fax: (5411) 4542-6353
www.taugen.com.ar • info@taugen.com.ar

HUBERMAN Y ASOCIADOS
construcciones civiles • instalaciones industriales

- Atención personalizada, profesionalismo, control de avance y estándares de calidad nos definen como solución para nuestros clientes.
- Más de 25 años de trayectoria avalan nuestra experiencia.

- Obras Nuevas
- Refacciones
- Locales Comerciales
- Oficinas
- Instalaciones Industriales

www.hubermanyasociados.com.ar - Av. San Juan 1950 11°E
(C 1232 AAO) - Tel. /Fax: 5411 4304 8510 / 4304 2888

ESTUDIO DE ARQUITECTURA
EMPRESA CONSTRUCTORA

INNOVACIÓN Y CALIDAD A SU ALCANCE

ARQcropolis
CONSTRUCCIONES

OFICINAS • BANCOS • FÁBRICAS
LOCALES • OBRA HÚMEDA Y SECA

Tel.: (54 11) 4302 3038
info@arqropolis.com.ar
www.arqropolis.com.ar

N E X T

DIMOBLAS

www.dimoblas.com | dimoblas@dimoblas.com | (54 10) 52 95 5662

Facility Management - Space Planning
Proyecto - Dirección de Obra
Arquitectura Corporativa
Relocalización - Administración - Data Centers

BALKO

L. N. Allem 1134 - Piso 10° - C1001AAT - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Teléfono: +54 11 4310 4675 - facility@balko.com.ar - www.balko.com.ar

Privasol®
Cortinas Inteligentes

Enrollables Venecianas Verticales Orientales

Privasol | Fábrica:
Calle 49 (ex Libraté) N°7101 cp. 1655 Bs. As. Arg.
Tel.: (5411) 4729 0477 / Fax Directo: (5411) 4729 0989
Showroom: Avda. Belgrano 105 cp. 1092 Capital Federal Bs. As. Arg.
Tel: (5411) 4313-1209 | info@privasol.com.ar | www.privasol.com.ar



Entre Ríos 2572
(CP1704) - San Justo
Tel./Fax: 011-4659-9142
e-mail: imcristales@yahoo.com.ar



Tel.: 20669164
José León Cabezón 3595
www.m2constructora.com.ar



Cableado estructurado - Fusión fibra óptica
Termografía infrarroja - Ingeniería
Distribuidor mayorista de materiales eléctricos

Av. Castañares 6180 Cap. Fed.
Tel.: 4602 1751
e-mail: info@simecsrl.com.ar



Cel.: (15) 5472-3521 • Chacabuco 2871, San Fernando.
matitrench@hotmail.com



TALLERES
Fervi

- Carpintería Metálica: Hierro - Acero Inoxidable - Aluminio anodizado o pintado
- Realización de diseños especiales
- Servicios Metalúrgicos para empresas
- Decoración y Expositores

Calle 45 N° 2715 (ex Güiraldes) (1651) San Andrés San Martín
Pcia. de Buenos Aires - Tel/Fax 4753-6980

SOLARE
CORTINAS DE INTERIORES

RUE DES ARTISANS
un showroom exclusivo para la atención de profesionales

Arenales 1239, toldo 4 / tel 4814-4700
arenales@solare.com.ar



55 AÑOS AVIAN
NUESTRA EXPERIENCIA

ESPECIALISTAS EN ILUMINACIÓN TRONICA

ILUMINACIÓN

LUMINARIAS • LAMPARAS • FONTELES DE INTERIORIDAD
DATOS
UTP • CONDUCTOS BAJO PISO
ENERGÍA
TACO FIBRA • CONDUCTORES • CANALIZACIONES



Paseo Colón 4101/401 • Barrio Anexo, Argentina
Tel/Fax: 4374-5444 limex@solanet.com.ar • E-mail: ventas@solanet.com.ar

ARQ.ZILLO
CONSTRUCCIONES EN SECO

- DISTRIBUIDORES E INSTALADORES OFICIALES DE DURLOCK.
- COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN EN SECO.
- CIELORRASOS SUSPENDIDOS.
- CIELORRASOS DE PVC.
- PISOS FLOTANTES.
- AISLACIONES ACÚSTICAS Y TÉCNICAS.
- ALDRILLERO.
- ABERTURAS PARA SISTEMAS DE CONSTRUCCIÓN EN SECO Y DURLOCK.
- ENVÍOS AL INTERIOR.
- PRESUPUESTOS PERSONALIZADOS.

info@arqzillo.com.ar | www.arqzillo.com.ar



CONSTRUCCIÓN
EN SECO

- Tabiques [Pl. Roca de yeso]
- Revest. [Pl. Roca de yeso]
- Cielorrasos acústicos
- Cielorrasos desmontables
- Cielo [Pl. Roca de yeso]
- Cielorrasos metálicos

Ventas: Usapallata 618 (CP 1143) Capital Federal
Tel/Fax: 4361-1480 - 4307-7700 / 1970
E-Mail: administracion@arsecsa.com.ar



Puestos operativos • Puestos gerenciales
Escritorios de alta dirección • Tabiquería



Equipamiento
integral
para
empresas

Colón 3347, Lomas del Mirador
Buenos Aires, Argentina
Tel/Fax: (54 11) 4699 4670
www.indeimu.com.ar
info@indeimu.com.ar
indeimu@gmail.com



CASMER
Proyectos e Instalaciones
Termomecánicas

+5411 15-5124-6158
+5411 4650 3862 / 4978 8188
casmer@speedy.com.ar



PROYECTOS E INSTALACIONES
AIRE ACONDICIONADO - CALEFACCIÓN - VENTILACIÓN
Av. Rivadavia 10.229 (C1408AAC) C.A.B.A.
Tel/Fax: 5290 7070 ldingenieria@ldingenieria.com.ar
www.ldingenieria.com.ar

COREL S.R.L.
CONSTRUCTORA

Tel.: +5411 4504 2680 - Lavallol 4025 PB "B"
C.A.B.A. (CP 1419) B.A. Argentina
e-mail: corel_obra@yahoo.com.ar

FG+ Obras y
Servicios SRL

Limpieza final de obra y limpieza diaria.
Venta e instalación de alfombras, pisos vinílicos, pisos flotantes
y pisos de goma.
Lavado de alfombras, carpetas y cortinas roller.
Venta e instalación de cortinas roller.

Curapalígue 447 - 2ºB, CABA
11-15-3303-0584
info@fgobrasyservicios.com.ar

PM
PREFEMAR S.A.
MARMOLES Y GRANITOS

Mariano Acha 1491 (1430) - Capital Federal
Tel.: 4555-0434 • Fax: 4552-0532
prefemar@telecentro.com.ar • www.prefemar.com.ar

S.C.P.
Construcciones S.R.L.

Maipú 1460 • Villa Maipú • (1650) San Martín
Tel/Fax: 4839-0865 • fpaduano@ciudad.com.ar



- Aire Acondicionado
- Calefacción
- Ventilación

Calle 62 N°1393 e/ 22 y 23 - La Plata • Tel./Fax: 0221 453 2828
e-mail: escala@speedy.com.ar

macherione hnos.
Pinturas y Decoraciones

Arregui 4485 (C1417GNQ)
Capital Federal - Buenos Aires
Tel./Fax: 4566-4215 - e-mail: pintura@macherione.com.ar
www.macherione.com.ar

Duplicue sus m²



En DH Systems desarrollamos un sistema de archivo que se compone de un conjunto de módulos deslizantes sobre rieles que permiten la utilización de un único pasillo de acceso, duplicando la capacidad de archivo de los diseños tradicionales. Su equipamiento interior puede variar de acuerdo a las necesidades del cliente. El movimiento es mecánico por medio de una manivela ergonómica, que asegura un suave y fácil deslizamiento de uno o varios módulos en forma simultánea.

- Optimizan el tiempo de búsqueda.
- Ahorran de 50% a 70% de espacio de guardado.
- Controlan el acceso a la información.
- Facilitan el acceso a la información.
- Gerenciamiento por software.



DH SYSTEMS
INTER GROUP
SISTEMAS DE ARCHIVO Y ALMACENAMIENTO

[f](#) [t](#) [in](#) [r](#) (54 11) 4 207-3555

www.dhsystems.com.ar. Visite nuestro sitio y conozca todas las soluciones en logística de almacenamiento.

SERVICIO DE MUDANZA DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVOS

Contamos con profesionales experimentados que poseen sólidas herramientas y metodologías sustentadas con normativas de procesos.



Excelencia en gestión de Servicios Integrales

Operación y Mantenimiento Integral
de edificios e instalaciones.

Limpieza Especializada
para oficinas, laboratorios, centros de salud, plantas industriales y centros comerciales.

Servicios de Soporte / Personal Temporario
recepción, mensajería, correo interno, cadetería, help desk, y cafeteria.

ALGUNAS DE LAS EMPRESAS QUE NOS ELIGEN:

IBM • Four Seasons • Arcoir • Kraft Foods • Avon • Acindar • TetraPak • Colgate • Nestle • SKF • 3M • Lenovo • Proctor&Gamble • Unilever • Coca Cola • Telecom Argentina • Hewlett Packard • Motorola • Wal Mart • Chevron • Royal Canin • PepsiCo • Fargo • Sony Music • HSBC • Banco Cornali • Mollinos Rio de la Plata • La Rural • Fate • Exxon Mobil • KPMG • PricewaterhouseCoopers • Park Hyatt • MTV • La Nación • CHR Hansen • Givaudan • Droguerías del Sud • Cargill • ICI • General Mills • St. Johnson • Marval O'Farrell • Arla Food • Calchaquí • Aluflex • Teleperformance • Verizon • Provencied • Oracle • Teletech • Envases del Plata • Flora Danica • Prismian • Nokia Siemens • Masisa • Femisa • ABB • Malhe • Skanska • DirecTV • YPF • Dinnon • Laboratorio Crovato • Falabella • Complejo Dolafins Guaraní • La Virginia • Compañía Concordia.