

facility magazine

Redefiniendo la privacidad en el lugar de trabajo

La experiencia de vivir
la marca

Las nuevas oficinas de Lenovo
en Guadalajara, México.



#72

Abril 2015



EVOLUCIÓN EN ESPACIOS DE TRABAJO



**contract
workplaces**

Consultoría | Investigación | Workplace Strategy | Proyecto Arquitectónico
Construcción | Logística de Mudanza | Change Management | Pos: Ocupación

contractworkplaces

@contractnews

Contract Workplaces

ARGENTINA | CHILE | COLOMBIA | ECUADOR | MÉXICO | PARAGUAY | PERÚ | URUGUAY

WWW.CONTRACTWORKPLACES.COM

Director
Victor S. Feingold, Arquitecto
vfeingold@fmworkplaces.com

Coordinación Editorial
Marisa Gisbert, Arquitecta
mgisbert@fmworkplaces.com

Diseño
Estudio Enero
Romina Pavia y Marisa Rulli

Fotografía e ilustración
Producción FM

Corrección
Patricia Odriozola

Publicidad
publicidad@fmworkplaces.com

Impresión
Gráfica Pinter S.A.
Diógenes Taborada 48 / 50 | C.A.B.A.
República Argentina.

Facility Magazine es una publicación de CONTRACT RENT S.A. Tucumán 117 - 7º piso Bs. As. Argentina. Telefax +54 (11) 4516-0722 prensa@fmworkplaces.com - ISSN 1666-3446 Registro de la Propiedad Intelectual en trámite. 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.

prensa@fmworkplaces.com
www.fmworkplaces.com



f /FMworkplaces
@FMWorkplaces

Foto de tapa
Jair Navarrete.

editorial



sumario



Tal como apunta Umberto Eco en su ensayo "La pérdida de la privacidad", una de las principales novedades que trajo la era de Internet, la globalización y las redes sociales fue el cambio en la noción de límite. La irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación ha disuelto la idea de confin, de frontera, acortando las distancias y convirtiendo el mundo en la tan mentada "aldea global" de McLuhan.

Pero al mismo tiempo que se diluyen las fronteras físicas también desaparecen los límites de la privacidad personal. Hoy, por ejemplo, es prácticamente imposible no dejar una huella de nuestro paso por Internet. Desde el historial de búsquedas y el seguimiento de las páginas que visitamos hasta los mensajes que enviamos, la información que compartimos en las redes sociales, los contactos que frecuentamos y las compras que hacemos, todo queda registrado en alguna base de datos. No en vano, Mark Zuckerberg, el fundador de Facebook, declaró hace poco que "la privacidad ya no es una norma social".

Dentro de este contexto tecnológico y cultural parece natural que, a medida que pasa el tiempo y las transformaciones se afianzan, cada vez más empresas adopten los entornos de trabajo abiertos. La tendencia ha despertado encendidas polémicas y controversias; defensores y detractores han disecado con precisión milimétrica las virtudes y los defectos del *open plan* y, en este proceso, nos hemos beneficiado todos: cada vez conocemos mejor el terreno sobre el que trabajamos.

Lo que ha salido a la luz es que algunas de estas nuevas oficinas abiertas y transparentes que intentan promover las mejores condiciones para el actual trabajo del conocimiento han fracasado, sobre todo, debido a la falta de control sobre el espacio personal.

A medida que se consoliden las nuevas formas laborales y se vaya multiplicando la colaboración, mayor será la necesidad de ofrecer condiciones de privacidad. Por eso, el diseño del espacio de trabajo deberá transformarse en un verdadero acto de equilibrio entre lo público y lo privado, en un adecuado balance de posibilidades entre "nosotros" y "yo".

Victor Feingold
Arquitecto, Director FM & Workplaces

06 agenda

08 novedades

10 diseño
Design Thinking.

18 tendencias
Redefiniendo la privacidad en el lugar de trabajo.

28 espacios
La experiencia de vivir la marca.

36 salud
Cuerpo y mente.

42 personas
Los cambios generacionales del futuro.

48 tecnología
Domótica y *performance* en los espacios de trabajo.

desde 1954

MUDANZAS de OFICINAS Y VIVIENDAS FAMILIARES



Gerenciamiento de Mudanzas de Oficina
Facility Management

Una empresa líder en mudanzas seriamente comprometida con el cliente, capacitada para trasladar sus oficinas y viviendas familiares con total seguridad, confidencialidad y cuidado. Brindamos soporte técnico para la organización y profilaxis óptima de los tareas, ofrecemos interesantes alternativas para cada caso particular. Ofrecemos un servicio eficiente que evita a nuestros clientes preocupaciones e incomodidades, permitiéndoles así que disfruten de su nuevo destino. Realizamos nuestros servicios con modernos camiones y personal altamente especializado y entrenado.

4363-0222

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

Pedras 1666 - (1140) Ciudad Aut. de Buenos Aires



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

maria@on-accesorios.cl
(56) 2242 2783 - (56) 99275 9878
San Felipe 4099 Of 501, Vitacura, Santiago

slvia@on-accesorios.com
18 51153 118 - 4954-3000
Av. Corrientes 2470 "32"
C.A.B.A. Argentina.

ON accesorios
El detalle final para un buen proyecto.
www.on-accesorios.com



"Yo recomiendo
LED VERBATIM
porque reduce el costo
total de mantenimiento,
con soluciones
específicas para
cada ambiente."

Vos también podés ser un iluminado.



Ahorra el 80% de Energía
En comparación con lámparas incandescentes,
las lámparas LED ahorran hasta un 80% en el
consumo de energía.



Larga vida útil
Más de 20.000 horas de vida útil.



Eco-Friendly
No contienen materiales peligrosos, como el
mercurio, por lo que son totalmente reciclables
y por tener larga vida útil generan muy pocos
residuos.



Reemplazo Directo
Tienen la misma base de conexión
que las lámparas tradicionales.



Garantía
Verbatim LED Lighting ofrece
3 años de garantía.



Retorno de Inversión Garantizado
Reducción de costos de consumo,
mantenimiento y recambio.



Verbatim Led Lighting. Iluminación inteligente.



iluminacionmomentos.com.ar / info@verbatim.com.ar

Verbatim
LED LIGHTING
A Mitsubishi Chemical Company

agenda y novedades

Gernot Minke en Buenos Aires



Los días 30 de mayo y 1° de junio del corriente año se dictarán sendos talleres de Techos Verdes en el barrio de Núñez de la ciudad de Buenos Aires, Argentina, mientras que el 31 de mayo se llevará a cabo el taller de Jardines Verticales junto al reconocido arquitecto **Gernot Minke**, un referente a escala internacional en materia de bioconstrucción y sustentabilidad. Minke cuenta con un amplio recorrido académico como investigador y profesor en Alemania y alrededor del globo. Concentró su actividad en la experimentación y desarrollo de arquitectura ecológica, de bajo costo y auto-construible y es considerado el padre de la bioconstrucción.

En los cursos se recorrerán las diferentes técnicas de aislación, los componentes de un sustrato, los tipos de vegetación y de riego aptos para la ciudad de Buenos Aires junto con opciones y variantes para adaptarse a diferentes ambientes. Están destinados al público en general no siendo necesario tener conocimientos previos. Al finalizar los talleres se entregarán certificados de participación activa del encuentro.

Más información:

www.facebook.com/practicassustentable

Hábitat Expo 2015 México

Hábitat Expo se ha consolidado como la más importante exposición de interiorismo, diseño y arquitectura residencial y comercial en México, siendo el punto de referencia para los profesionales que están en busca de tendencias e innovación. Se trata de un evento que reúne a los líderes de la industria presentando productos de vanguardia, y está dirigido a arquitectos, decoradores, diseñadores y a todos aquellos que estén interesados en el mundo del diseño y el interiorismo. En Hábitat Expo 2015 México se darán cita las mejores empresas y profesionales del sector, quienes mostrarán las últimas novedades e innovaciones relacionadas con la arquitectura y el interiorismo en sus diferentes vertientes, en un evento ineludible tanto para mantenerse al corriente de las últimas tendencias y novedades como para realizar contactos y establecer relaciones comerciales.

La cita será del 28 al 30 de mayo en el World Trade Center de Ciudad de México.

Más información:

www.habitatexpo.com



Expoconstrucción y Expodiseño en Bogotá



Expoconstrucción y Expodiseño 2015 Bogotá celebrará este año una nueva edición en la capital colombiana. La cita, del 19 al 24 de mayo de 2015 en las instalaciones del recinto ferial CORFERIAS, acercará las últimas novedades e innovaciones relacionadas con el sector en todas sus vertientes. Se trata de un evento dinámico que impulsa la construcción y el diseño de interiores sostenibles, y promueve la conservación del medio ambiente.

Este importante evento de carácter internacional se consolida como una de las ferias más representativas en su género en el área del Pacífico, Centroamérica y el Caribe debido a su convocatoria de expositores y visitantes, su nutrida agenda académica y la posibilidad de generar nuevos negocios con contactos cualificados nacionales e internacionales. En su XIIIª edición se afianza como el mejor escenario para proyectar el intercambio de negocios y una sólida plataforma comercial en los sectores de la construcción, la infraestructura, la arquitectura comercial y el diseño interior. La feria contará con más de 20.000 m² en áreas de exhibición y 520 expositores. Además, proyecta recibir 60.000 visitantes y espera más de 850 compradores.

Más información:

www.expoconstruccionyexpodiseño.com



www.lesbertoni.com.uy
PUNTA DEL ESTE | MONTEVIDEO | URUGUAY

bertoni +
HOME OFFICE CONTRACT
A HermanMiller Certified Dealer

novedades

Contra el estrés laboral



Los muros verdes y los jardines verticales comienzan a ser un paisaje habitual en las ciudades y en los edificios. Este recurso se adapta a la realidad de la actual falta de espacio y crea un entorno más natural dentro del hábitat urbano ayudando a mitigar los efectos del cambio climático, a controlar la temperatura y a reducir la contaminación ambiental.

Los espacios de trabajo ya están incorporando esta tendencia que no solo embellece el entorno laboral sino que además beneficia la salud y disminuye el estrés de los empleados. Además de mejorar la estética, los muros verdes o jardines verticales contribuyen a disminuir la temperatura ambiente y la contaminación sonora, mejoran la calidad del aire interior y tienen un efecto beneficioso sobre el estado de ánimo de las personas, actuando favorablemente sobre la actitud, el comportamiento y las respuestas psicológicas con una marcada disminución de los niveles de estrés.

En definitiva, los muros vegetales no solo ayudan a tener un entorno de trabajo más natural sino que también contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas.

Más información:

www.contractworkplaces.com/detalle-prensa.php?noticia_id=130

La mujer en la gestión empresarial

Un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) asegura que la participación de las mujeres en el mercado laboral ha sido el principal motor del crecimiento y de la competitividad a escala global, aunque observa que todavía falta mucho camino por recorrer para lograr una verdadera paridad entre hombres y mujeres en la dirección de las empresas. Sin embargo, el número de mujeres en cargos directivos altos y medios ha aumentado durante los últimos veinte años.

El organismo también brinda una serie de recomendaciones para eliminar las diferencias entre uno y otro sexo. Aconseja ofrecer cobertura de protección por maternidad y ayuda en el cuidado de los hijos ya que esto puede aportar valor agregado a las empresas a través de la contratación y retención de mujeres talentosas; cambiar la mentalidad para superar las barreras culturales y luchar contra el acoso sexual; resolver el fenómeno por el cual las mujeres quedan rezagadas en sus carreras laborales a pesar de su alto nivel de educación; y poner en marcha políticas y medidas concretas que tengan en cuenta la igualdad entre los sexos.

Más información:

www.oitinterfor.org



Nuevo material para el ahorro energético



Un equipo de investigadores de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) ha desarrollado y patentado paneles de apariencia similar al yeso capaces de almacenar energía térmica. Los paneles, combinados con estrategias pasivas tales como el asoleamiento o la ventilación natural, reducen el consumo energético de los edificios hasta en un 40%. Esto se ha logrado mediante la incorporación de materiales de cambio de fase: componentes capaces de almacenar en 1,5 cm de espesor, cinco veces la energía térmica que almacena un panel de yeso convencional de igual dimensión. Así se logra mantener la temperatura dentro del rango de confort sin necesidad de sistemas de climatización adicionales. Para el desarrollo de este nuevo material, los investigadores de la UPM eligieron el yeso dada su gran disponibilidad, su profusa utilización en el ámbito de la construcción y su bajo costo, junto con la facilidad de integración que presenta con nuevos aditivos.

Más información:

www.upm.es/e-politecnica/?p=1774





DESIGN Thinking

o el poder del diseño

Hoy en día, los negocios se desenvuelven dentro de un contexto que requiere altas dosis de creatividad e innovación. Las herramientas tradicionales se han vuelto obsoletas y crece la necesidad de reinventar métodos y estrategias para abordar la creciente complejidad del mundo moderno. Así, surge el concepto de *Design Thinking*, una disciplina que utiliza el pensamiento creativo para generar soluciones y negocios innovadores, y descubrir nuevas oportunidades en el marco de un trabajo multidisciplinario centrado en las necesidades de las personas.

Design Thinking es una metodología concebida para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de las personas. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto y de ahí su nombre, que en español se traduce literalmente como "pensamiento de diseño", aunque los creadores del proceso prefieren llamarlo "la forma en la que piensan los diseñadores".

La idea se empezó a desarrollar de manera teórica en la Universidad de Stanford en California (EE.UU.) a partir de los años 70, pero su conceptualización y masificación se la debemos a Tim Brown, profesor de la escuela de Ingeniería de Stanford y actual CEO de la consultora IDEO, quien desarrolló estos conceptos y los plasmó en su libro *Change by Design*, publicado en 2008.



Según Tim Brown, *Design Thinking* "es una disciplina que utiliza la sensibilidad y los métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas -dentro de lo que es tecnológicamente factible- con una estrategia de negocios viable de forma tal que pueda convertirse tanto en valor para el cliente como en una gran oportunidad para el mercado". Empresas tales como Apple, Google o Zara la utilizan en el diseño de sus negocios.

Al ser un gran generador de innovación, la principal característica de este modelo es que sirve para abordar problemáticas complejas desde diversos ángulos y puntos de vista, y que se puede aplicar a cualquier campo, desde el desarrollo de productos o servicios y la mejora de procesos hasta la definición de modelos de negocio. No se trata, simplemente, de idear un nuevo producto o servicio sino también, muchas veces, de crear una nueva categoría o mercado cuya meta final es mejorar la calidad de vida y la experiencia de las personas.

Según Tim Brown, el diseño ha sido aplicado históricamente como un paso intermedio dentro del proceso de desarrollo de un producto o servicio; una instancia en la que los diseñadores -quienes hasta ese momento no han jugado ningún papel en la génesis de la innovación- plantean una hermosa envoltura alrededor de la idea. Sin duda, asegura Brown, este enfoque ha estimulado el crecimiento del mercado en muchas áreas creando nuevos productos y tecnologías estéticamente atractivas y, por lo tanto, más deseables para los consumidores, junto con una mejora de la percepción de marca a través de estrategias de publicidad y comunicación inteligentes. Este enfoque se convirtió, durante la segunda mitad del diseño del siglo XX, en un activo competitivo cada vez más valioso en muchas industrias. Pero en la mayoría de los mercados la utilización del diseño se mantuvo como un "agregado".

En la actualidad, el enfoque es radicalmente distinto: en lugar de pedirles a los diseñadores el desarrollo de una idea más atractiva para los consumidores, las empresas están reclamando la creación de ideas que se adapten mejor a los deseos y las necesidades de los consumidores. El papel tradicional es táctico, y se traduce en la creación de valor limitado; este nuevo enfoque es estratégico y conduce a nuevas formas de crear valor, asegura Brown.



Hoy en día existen nuevos tipos de procesos, servicios, interacciones, entretenimientos, formas de comunicación y colaboración -todas actividades centradas en lo humano- en las que la aplicación de un enfoque como el *Design Thinking* puede marcar una diferencia decisiva.

Desde que las economías del mundo desarrollado se han desplazado desde la fabricación industrial hacia el trabajo del conocimiento y la prestación de servicios, el terreno de la innovación se está expandiendo cada vez más. Su objetivo ya no se limita a los productos del mundo físico. Hoy en día existen nuevos tipos de procesos, servicios, interacciones, entretenimientos, formas de comunicación y colaboración -todas actividades centradas en lo humano- en las que la aplicación de un enfoque como el *Design Thinking* puede marcar una diferencia decisiva.

El proceso

La metodología de *Design Thinking* se desarrolla siguiendo un proceso en el que se ponen en valor sus características diferenciales:

Enfocarse en los valores humanos: dado que es necesario entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios implicados en la solución que se está buscando, al adoptar un enfoque basado en las personas los diseñadores pueden imaginar soluciones que son intrínsecamente deseables y satisfacer las necesidades explícitas o latentes. Los grandes diseñadores observan el mundo con minucioso detalle y registran todas las particularidades para inspirar la innovación.

Validar: toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta. Para ello, *Design Thinking* propicia la identificación de fallos a través de modelos de manera tal que, cuando se encuentre la solución deseada, estos ya se hayan solucionado. Todo esto en el marco de una atmósfera en la que se promueva lo lúdico y se disfrute del proceso, gracias a lo cual se propicie un estado mental en el que se pueda desarrollar sin dificultad todo el potencial creativo.

Mejor mostrar que contar: es más efectivo comunicar la visión de diseño a través de técnicas con un gran contenido visual y plástico, creando experiencias, utilizando imágenes ilustrativas, y contando buenas historias. Esto hace que trabajen tanto nuestra mente creativa como analítica, dando como resultado soluciones innovadoras y a la vez factibles.

Experimentar: las ideas innovadoras plantean preguntas y exploran los límites de forma creativa, en direcciones completamente nuevas. Los materiales usados en el proceso estarán al alcance de cualquiera: rotuladores, hojas de papel, notas adhesivas, lápices de colores, pegamento y una cámara de fotos serán las herramientas básicas que servirán para promover la comunicación visual. Una imagen vale más que mil palabras y puede evocar un sinfín de ideas.

Colaborar y trabajar en equipo: en *Design Thinking* es imprescindible trabajar en equipo. Cuanto más diverso y multidisciplinario sea, mejor. Así se pueden sumar puntos de vista, conocimientos y experiencias. Es imprescindible que haya al menos una persona con conocimientos sobre la metodología que sepa guiar el proceso. Y aunque debe tener un núcleo estable de personas que participen hasta el final, se podrán

sumar otras dependiendo de la fase en la que nos encontremos. El trabajo en equipo pone en valor la capacidad de los individuos de aportar singularidad.

La actitud: durante el proceso es imprescindible adoptar una actitud constante de curiosidad y observación. En cualquier detalle se puede encontrar información trascendente. Se debe cultivar la empatía tanto con las personas como con sus circunstancias, ser capaz de ponerse en la piel del otro, cuestionar el *statu quo* y no cargar con prejuicios o preconcepciones. Contar con una actitud optimista y positiva, perder el miedo a equivocarse y ver los errores como oportunidades.

El espacio: será fundamental contar con un espacio de trabajo amplio, luminoso e inspirador, que propicie el trabajo distendido y la colaboración. Un espacio inspirador motiva la innovación.

Las etapas

El proceso de *Design Thinking* se compone de cinco etapas. No es necesariamente lineal y, si se lo juzga oportuno, en cualquier momento se puede ir hacia atrás o hacia delante saltando incluso a etapas no consecutivas. Se comienza recolectando mucha información y generando una gran cantidad de contenido que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase.

A lo largo del proceso ese contenido se irá afinando hasta desembocar en una solución que cumpla con los objetivos del equipo. Y, seguramente, incluso los supere.



• Empatizar

La empatía es el elemento esencial del proceso de diseño. Comienza con una profunda comprensión de las necesidades y el entorno de los usuarios implicados en la solución que se está desarrollando y significa un esfuerzo por comprender las cosas que hacen y por qué las hacen; sus necesidades físicas y emocionales; cómo conciben el mundo y qué es significativo para ellos. Son las personas en acción las que deben inspirar al diseñador y orientarlo hacia una idea en particular.

Es necesario ponerse en la piel del otro para ser capaz de generar soluciones acordes con su realidad. Pero, además de observar y de hablar con los usuarios, también es necesario tener una experiencia personal en el espacio de diseño; vivir (o crear si es necesario) la situación del usuario para comprender mejor la circunstancia de las personas para las cuales se está diseñando.

• Definir

Durante la etapa de definición se filtra la información recopilada durante la fase de empatía y se retiene lo que realmente aporta valor para alcanzar nuevas e interesantes perspectivas. Se identifican los problemas cuyas soluciones serán la clave para obtener un resultado innovador.

Esta etapa es crítica para el proceso de diseño ya que el objetivo consiste en definir un “punto de vista”, crear una aproximación viable y significativa al problema planteado, la cual servirá de guía para enfocarse en el usuario. La comprensión del problema nacerá de procesar y sintetizar la información recopilada y de buscar las conexiones que ayudarán a descubrir patrones racionales.

• Idear

La etapa de concebir ideas tiene como objetivo la generación de un sinfín de opciones. No es recomendable quedarse con la primera idea que surja. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y se deben eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más extravagantes son las que generan soluciones visionarias.

Aquí empieza el proceso de diseño y la generación de múltiples ideas. En esta etapa se entregan los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. Todas las ideas son válidas y se combina todo desde el pensamiento inconsciente y consciente, los pensamientos racionales y la imaginación.

Es un espacio para desarrollar *brainstorms* y construir ideas sobre ideas previas. En esta etapa se conciben una gran cantidad de ideas que dan muchas alternativas de las que elegir posibles soluciones en vez de encontrar una sola mejor solución. También se puede trabajar con métodos como croquis, mindmaps, prototipos y *storyboards* para explicar la idea de la mejor manera.

• Prototipar

En la etapa de prototipado las ideas se hacen realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y ayuda a visualizar las posibles soluciones, poniendo de manifiesto elementos que debemos mejorar o refinar antes de llegar al resultado final.

Un prototipo no necesariamente debe ser un objeto sino cualquier elemento con el que se pueda interactuar. Puede ser

un *post-it*, un cartón doblado, una actividad o un *storyboard*. Idealmente debe ser algo con lo cual el usuario pueda trabajar y experimentar. El prototipado debe ser económico y fácil de hacer, pero al mismo tiempo debe ser capaz de generar *feedback* tanto en usuarios como en colegas.

Este proceso se va refinando mientras el proyecto avanza y los prototipos van mostrando más características funcionales, formales y de uso.

• Testear

Durante la fase de testeo se prueban los prototipos con los usuarios implicados en la solución que se está desarrollando. Esta fase es crucial y ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias; es la oportunidad para refinar las soluciones y poder mejorarlas. Idealmente se debe evaluar y testear en el contexto mismo del usuario.

Durante esta fase se desarrolla la idea hasta convertirla en la solución que se está buscando.

¿Cómo hacer de *Design Thinking* parte del ejercicio de innovación?

Involucrarse desde el principio. Involucrar a los diseñadores desde el comienzo mismo del proceso de innovación, antes de que se haya establecido cualquier decisión, ayudará a explorar más ideas con mayor rapidez de lo que se podría hacer de otra manera.

Adoptar un enfoque centrado en las personas. Junto con las consideraciones tecnológicas y de negocios, la innovación debe tener en cuenta el comportamiento humano, las necesidades y las preferencias de los potenciales usuarios. El diseño centrado en las personas, especialmente cuando se incluye la investigación basada en la observación directa, ayudará a descubrir sesgos inesperados y a encontrar soluciones innovadoras que reflejen con más precisión los deseos de los consumidores.

Ensayar temprano y con frecuencia. Es importante la experimentación y creación de prototipos en una fase temprana



Al ser un gran generador de innovación, la principal característica de este modelo es que sirve para abordar problemáticas complejas desde diversos ángulos y puntos de vista, y que se puede aplicar a cualquier campo.

del proyecto. También se puede medir el progreso con una métrica que refleje el número de consumidores expuestos a los prototipos durante el transcurso de un desarrollo para establecer la frecuencia necesaria.

Buscar ayuda externa. Ampliar el ecosistema de la innovación mediante la búsqueda de oportunidades para co-crear con clientes y consumidores. En ese sentido puede ser de gran utilidad explotar los recursos de la Web y las redes sociales para ampliar la escala de vigencia de un equipo de innovación.



Incorporar a los equipos gente sin formación de diseño proveniente de otras disciplinas puede llevar a resultados que están mucho más allá de las expectativas.

Combinar proyectos grandes y pequeños. Administrar una cartera de innovación que abarque desde ideas de corto plazo hasta revolucionarios proyectos a más largo plazo. Si bien es prudente esperar financiación para impulsar la innovación de las unidades de negocio más pequeñas, hay que estar dispuestos a iniciar la innovación revolucionaria desde el comienzo.

Presupuestar para el ritmo de la innovación. Si bien el proceso de *Design Thinking* se produce rápidamente, la salida al mercado puede ser impredecible. No hay que limitar el ritmo al que se puede innovar en función de las limitaciones presupuestarias. Es necesario reconsiderar el enfoque de financiación de acuerdo a cómo avanzan los proyectos y aprender a aprovechar las oportunidades.

Buscar el mejor talento. Formar equipos multidisciplinarios. Las personas con antecedentes de diseño más convencionales pueden encontrar buenas soluciones, pero incorporar a los equipos gente sin formación de diseño proveniente de otras

disciplinas puede llevar a resultados que están mucho más allá de las expectativas.

Diseñar para un ciclo. En muchas empresas la gente rota en su puesto cada 12 a 18 meses. Sin embargo, los proyectos de diseño pueden tardar más que ese tiempo desde el primer día hasta la implementación. Lo ideal es que los diseñadores participen durante el ciclo completo a fin de desarrollar un proyecto más consistente que genere mayores beneficios a largo plazo para la organización.

Conclusión

Design Thinking no solo es una herramienta aplicable a las llamadas "industrias creativas" o a los profesionales que trabajan en el campo del diseño. Es un enfoque que ha sido utilizado por organizaciones tan ajenas a esas áreas tales como instituciones de salud y empresas dedicadas a las ventas. Se trata, fundamentalmente, de una herramienta que está destinada a los líderes de negocios creativos que tratan de aplicar el pensamiento de diseño en todos los niveles de la compañía -ya sea que se dedique a productos o servicios-, a fin de impulsar nuevas alternativas de negocios.

Design Thinking aplica los conocimientos y prácticas que desarrollan los diseñadores, a menudo sin darse cuenta, para identificar problemas y aportar soluciones innovadoras en colaboración con los clientes y los usuarios, formando equipos multidisciplinarios junto a profesionales y expertos de áreas diversas y poco convencionales (ingenieros, biólogos moleculares, actores, antropólogos, físicos, etc.) a fin de aportar una mirada diferente centrada en las necesidades de las personas.

Fuentes:

Harvard Business Review, edición junio de 2008: "Design Thinking" by Tim Brown.

Institute of Design at Stanford: "Mini guía: una introducción al Design Thinking".

Institute of Design at Stanford: "Bootcamp bootleg".



Líderes en Mobiliario para Oficinas

CALIDAD • INNOVACIÓN • ERGONOMÍA • SOSTENIBILIDAD • GARANTÍAS • PRECIOS COMPETITIVOS



Sistemas modulares con panelería



Sistemas modulares abiertos



Sillonería



Archivos móviles



Particiones móviles acústicas

Reconocidas marcas de Norteamérica, Europa y Asia.



DecorOffice
UNA DIVISION DECORLUX

Av. Comandante Espinar 520, Miraflores
Central: (511) 243 1177 • LIMA - PERÚ

decor@decoroffice.com.pe • www.decoroffice.com.pe

Redefiniendo la privacidad en el lugar de trabajo



Foto: Haworth.

Los nuevos ambientes de trabajo abiertos y colaborativos que promueven el intercambio y el trabajo grupal no son, necesariamente, la solución ideal para todo tipo de tarea. El ruido, las distracciones, las interrupciones constantes y la falta de privacidad suelen ser las principales fuentes de queja por parte de los trabajadores, y pueden comprometer la productividad. Los espacios más eficaces facilitan la socialización y eliminan las barreras físicas al mismo tiempo que proporcionan un adecuado grado de control sobre el espacio personal. La verdadera privacidad se alcanza cuando el espacio permite controlar la accesibilidad hacia los demás y nos brinda la posibilidad de elegir dónde y cómo trabajar.

La influencia del espacio

El conocimiento del espacio es fundamental para el comportamiento de todas las criaturas vivientes, desde los caracoles hasta los seres humanos. El espacio desempeña un papel fundamental en todo nuestro comportamiento y nuestra interacción con él es constante: vivimos en el espacio, nos movemos a través de él, lo exploramos y lo defendemos. Puesto que no hay un órgano sensorial dedicado al espacio, su representación interna es una operación cognitiva por excelencia que requiere una integración en gran escala. El cerebro debe combinar *inputs* que provienen de varias modalidades sensoriales distintas y generar luego una representación interna global¹.

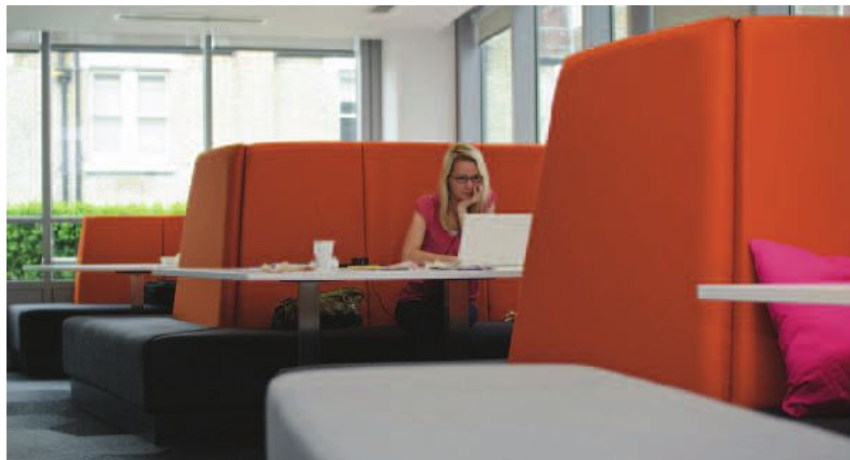
Esta representación requiere la creación de algún tipo de mapa interno cuya naturaleza parece tener muchas características compartidas entre los individuos pero también algunas propiedades idiosincrásicas influenciadas por factores personales y psicológicos.

Como protagonista del hecho arquitectónico, el espacio no es neutro; está cargado de un significado simbólico que se nutre de la experiencia y la cultura, y nos influye en un plano inconsciente que modela, en parte, nuestro comportamiento y nuestro estado de ánimo. En este sentido, el diseño del espacio de trabajo representa una herramienta poderosísima que permite (de manera deliberada o como efecto secundario) estimular o desalentar determinado tipo de conductas tales como la colaboración, la interacción y el intercambio personal.

Como protagonista del hecho arquitectónico, el espacio no es neutro; está cargado de un significado simbólico que se nutre de la experiencia y la cultura, y nos influye en un plano inconsciente que modela, en parte, nuestro comportamiento y nuestro estado de ánimo.

¹ Kandel, E. R. (2007): "En busca de la memoria".





Privacidad y espacio personal

El estudio de las distancias de interacción entre las personas, las cuales definen el espacio personal en función del tipo de relación entre ellas, es la base de la *proxemia*, término acuñado por Edward Hall a mediados de los 60.

Este espacio personal es un mecanismo de comunicación y, como tal, no puede entenderse independientemente de otros aspectos de la comunicación no verbal tales como la orientación, el contacto físico y el contacto visual. El uso de la distancia interpersonal ayuda a regular la interacción entre las personas y tiene importantes efectos sobre las relaciones y la eficacia de esa interacción. Existen varios factores que influyen en la percepción del espacio personal:

Género. Los varones interactúan con personas del mismo género a una distancia interpersonal más grande en relación con las mujeres. Sin embargo, esto dependerá de la situación, la relación, o el grupo etario.

El diseño del espacio de trabajo representa una herramienta poderosísima que permite (de manera deliberada o como efecto secundario) estimular o desalentar determinado tipo de conductas tales como la colaboración, la interacción y el intercambio personal.

Edad. Algunas evidencias sugieren que el espacio personal se hace más grande a medida que envejecemos. Cambia a medida que se desarrolla la conciencia de la sexualidad adulta.

Cultura. Edward Hall identificó la importancia de la variación cultural. Sugirió que, si bien todas las culturas utilizan el espacio personal para comunicarse, la dimensión de ese espacio varía de una cultura a otra.

Personalidad. Las personas extrovertidas y sociables tienden a requerir menos espacio personal que los introvertidos.

Competencia y colaboración. Las personas que deben llevar adelante un trabajo que exige colaboración tienen una distancia interpersonal menor que aquellos que compiten.

Estatus. Cuanto mayor es la diferencia de estatus entre los individuos, tanto mayor será la distancia interpersonal utilizada.

Público y privado

Se entiende por "privado" aquel espacio en el cual una persona o grupo de personas puede establecer una regulación consciente y efectiva de su interacción social con los demás. En estos espacios, los mecanismos de regulación de la privacidad son, o bien amplios en cuanto a su repertorio, o bien efectivos en cuanto a su aplicación, o ambas cosas.

En el extremo opuesto se encuentra el espacio "público", donde la regulación de la privacidad es inexistente o escasa, más débil o menos prolongada en el tiempo. En estos espacios, las personas están forzosamente expuestas a la interacción con los demás, a la mirada del otro y al abordaje social, y cuentan con poco poder de regulación.

Sin embargo, la verdadera riqueza del concepto de privacidad aplicada al espacio aparece en las áreas semipúblicas que cuentan con un cierto grado de regulación de la privacidad, cuyos mecanismos no son ni tan amplios ni tan efectivos como los que regulan el espacio privado.

La necesidad de controlar las condiciones del entorno y la interacción social con los demás para alcanzar distintos niveles de privacidad significa que se requiere una variedad de áreas de trabajo que ofrezcan distintas posibilidades. El reto es encontrar el equilibrio adecuado entre lo social y lo privado para proporcionar una gama heterogénea de espacios.

Actualmente, con el desarrollo de las tecnologías ubicuas y las redes sociales, estas características se aplican también a los espacios virtuales, aunque sus manifestaciones y formas de gestión pueden ser muy diferentes.

La necesidad de controlar las condiciones del entorno y la interacción social con los demás para alcanzar distintos niveles de privacidad significa que se requiere una variedad de áreas de trabajo que ofrezcan distintas posibilidades.



La privacidad como hecho cultural

Si bien la necesidad de privacidad es universal, Edward Hall identificó la importancia de la variación cultural. Según una encuesta realizada por Steelcase e Ipsos² que se llevó a cabo en 14 países, las actitudes regionales hacia el espacio personal en el ambiente de trabajo difieren mucho entre sí.

Los alemanes, por ejemplo, asignan un promedio de 30 m² por empleado mientras que los estadounidenses, 18 m². Para los trabajadores de la India y de China, las cifras son de 6,5 m² y 4,5 m² respectivamente. Sin embargo, a pesar de que sus espacios de trabajo son relativamente densos, tanto los trabajadores indios como los chinos calificaron muy bien sus entornos en términos de su capacidad de concentración y de poder trabajar sin interrupciones.

Entre los trabajadores occidentales, por el contrario, la cuestión del control de las distracciones tiende a ocupar un lugar central: solo el 55% afirmó ser capaz de trabajar sin ser interrumpido mientras que menos del 50% puede elegir dónde trabajar.

Cuando se trata de realizar trabajo de concentración, el 70% de los trabajadores estadounidenses juzga adecuado su lugar de trabajo. En cambio, los europeos se mostraron más satisfechos con su capacidad para controlar su privacidad pero más propensos a estar insatisfechos con su ambiente de trabajo en general.

En definitiva: mientras que la privacidad significa diferentes cosas en diferentes culturas, el estudio mostró que la satisfacción y el compromiso de trabajo están profundamente conectados con un sentido de control sobre el espacio personal.

Redefinición de la privacidad en el trabajo

Cada vez más empresas están adoptando oficinas diseñadas con un esquema de planta abierta: beneficia la colaboración, promueve el aprendizaje y fomenta una fuerte cultura organizacional. Hoy, las oficinas cuentan con grandes espacios

abiertos destinados a la colaboración y el trabajo en equipo en detrimento de las áreas de trabajo individuales. Algunos sondeos estiman que, actualmente, más del 70% de los empleados trabajan en un entorno de oficina abierta, y el tamaño de sus espacios de trabajo individuales se está reduciendo cada vez más. Pero el *open plan* es solo uno de los culpables de la falta de privacidad ya que gracias a la ubicuidad de los dispositivos móviles hoy somos mucho más accesibles, lo cual significa que rara vez estamos realmente solos.

La privacidad es una necesidad del ser humano que forma parte de nuestro comportamiento. Dentro del ámbito de la psicología ambiental, la privacidad se define como la capacidad de regular las interacciones o contactos sociales para obtener el control del espacio personal en determinados contextos³.

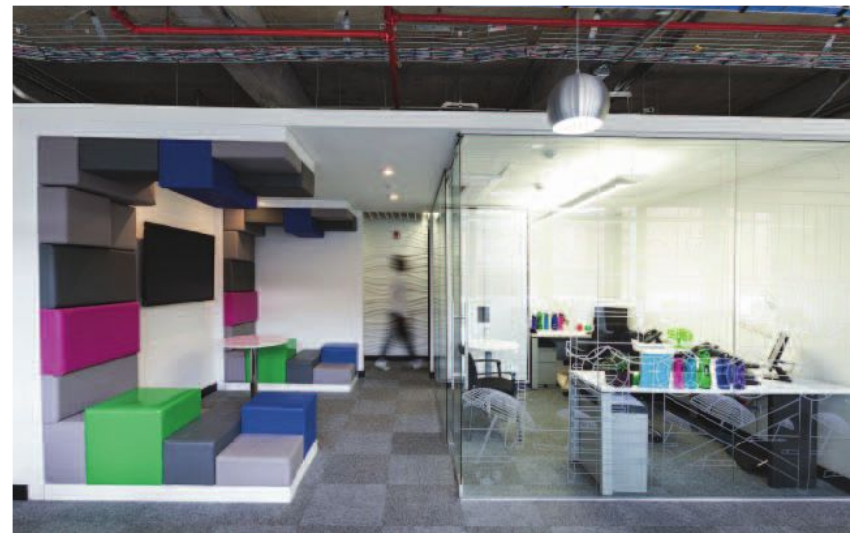
En el lugar de trabajo, la privacidad se suele definir en términos puramente físicos: acústica, visual y territorial. Los ruidos y las fuentes de distracciones dificultan la concentración y la capacidad de abstraerse. Sin embargo, la necesidad de controlar estas variables no es universal; la distracción de unos puede ser un reconfortante ruido blanco para otros.

En la oficina de hoy estamos siempre conectados, siempre accesibles y, en cierta medida, siempre localizables, tanto en sentido físico como virtual. Esa accesibilidad puede mejorar nuestras interacciones pero también nos puede dejar sobreexplotados. Así que, en la actualidad, la tecnología ha desafiado nuestro sentido de la soberanía personal y nos ha obligado a agregar otra dimensión al concepto tradicional de privacidad: la privacidad virtual.

Siguiendo los estudios de Alan Westin -abogado y politólogo estadounidense que definió la privacidad en la era de Internet-, la privacidad cuenta con cuatro dimensiones: soledad, intimidad, anonimato y reserva. Las dos últimas guardan una estrecha relación con la capacidad de controlar selectivamente la información que compartimos en situación de interacción y se revelan especialmente sensibles en esta era del auge de las redes sociales.

² <http://360.steelcase.com/articles/trends-360-6/>

³ Margulis, S.T. (2005): "Privacy and Psychology".



Los entornos de trabajo eficaces deben ofrecer la posibilidad de elegir dónde y cómo realizar el trabajo, y brindar opciones que equilibren la necesidad de interacción con otros ámbitos de tranquilidad para concentrarse o reflexionar.

Para Westin, la privacidad cumple con funciones tales como contar con la posibilidad de establecer una comunicación limitada y protegida durante la interacción con otras personas, establecer un sentimiento de control y autonomía personal, y reforzar la idea de identidad.

Todo esto significa que, para ofrecer la posibilidad de encontrar privacidad -tanto en el mundo físico como en el virtual- se requieren una variedad de áreas de trabajo y un equilibrio adecuado entre lo social y lo privado para proporcionar espacios que mejoren la concentración y permitan el trabajo en equipo.

Estrategias para lograr la privacidad

Las invasiones del espacio personal tienden a producir una excitación fisiológica que desemboca en una respuesta emocional (aceptación o rechazo) como resultado de la evaluación de la situación. En esencia, las invasiones del espacio personal son potencialmente estresantes en función del contexto y de la valoración personal, razón por la cual es un aspecto crucial a la hora de definir el diseño del espacio de trabajo.



Sin embargo, brindar espacios de privacidad, lejos de comprometer el trabajo de colaboración, puede favorecerlo. En las oficinas en *open plan*, la eliminación de las barreras físicas que tiende a promover la interacción y la colaboración entre las personas, reduce la intimidad y puede inhibir la socialización. Las personas que trabajan en espacios abiertos, sabiendo que pueden ser escuchadas o interrumpidas, tienen charlas más cortas y superficiales⁴.

Los espacios más eficaces reúnen a la gente y eliminan las barreras físicas al mismo tiempo que proporcionan la suficiente intimidad para que la gente no tema ser oída o interrumpida. La verdadera privacidad se alcanza cuando el espacio permite controlar la accesibilidad hacia los otros y elegir si se desea o no interactuar. Aunque pueda parecer contradictorio, la investigación muestra que las interacciones informales no florecerán si la gente no puede evitar interactuar cuando no lo desea.

A fin de mejorar la privacidad para enriquecer y fortalecer las actividades de colaboración se pueden implementar una serie de estrategias que van desde la incorporación de nuevos tipos de espacio hasta sencillas reconfiguraciones junto con cambios culturales y de comportamiento tales como:

Establecer políticas claras

Para otorgar espacios de privacidad no alcanza con un buen diseño del *layout*. También es necesario contar con una cultura empresarial que otorgue a los empleados el control sobre dónde

y cómo trabajan, y cómo manejan su privacidad. La cultura se construye y se refuerza cuando la gente adopta ciertos comportamientos que, con el tiempo, se articulan para formar parte de la cultura organizacional.

Las organizaciones pueden establecer normas que definen los comportamientos aceptables acerca de la privacidad. Por ejemplo, se puede optar por destinar un momento particular del día para el trabajo tranquilo en una o en varias ubicaciones. O se puede decidir que la música debe ser una experiencia exclusivamente personal, solo con auriculares.

Los propios empleados pueden comunicar sus requisitos de privacidad a los demás a través de distintas señales. En muchas oficinas, los auriculares son una forma aceptada que indica que la persona no quiere ser molestada; algunas personas usan auriculares con cancelación de ruido para hacerlo aún más evidente.

Equilibrar los espacios

Los entornos de trabajo más eficaces ofrecen una gama de espacios capaz de brindar la posibilidad de elegir dónde y cómo realizar el trabajo, además de dar opciones que equilibren la necesidad de interacción con otros ámbitos de tranquilidad para concentrarse, reflexionar o simplemente hacer una llamada telefónica personal.

Una opción puede ser implementar cabinas telefónicas o pequeñas salas cerradas que proporcionen la soledad necesaria que a veces necesitan quienes trabajan en *open plan*. Estas salas tienen dimensiones reducidas como para acomodar a una persona o un grupo pequeño. Podrán incluir una mesa y una silla, o simplemente una mesa de pie con suficiente espacio para una computadora portátil y un teléfono. La solución es más efectiva si los trabajadores pueden fluir fácilmente de un espacio a otro mediante la creación de diferentes ámbitos en una sola área.

Adoptar espacios de uso flexible

Los entornos de trabajo más eficaces son aquellos que ofrecen una gama de espacios que permite elegir dónde y cómo realizar el trabajo. Proporcionar áreas tanto para el trabajo individual y

de concentración (bibliotecas, salas cerradas, *phone booths*, etc.) como grupal dentro del mismo ámbito facilita un cambio rápido entre los modos de trabajo cuando sea necesario.

Aunque resulta más efectivo organizar a las personas de acuerdo con las actividades que se desarrollan dentro de la oficina y asignar los espacios en base a las necesidades de uso en lugar de hacerlo en función de las jerarquías, en algunas situaciones puede ser necesario asignar espacios cerrados para uso regular. En estos casos, estas oficinas podrían ser rediseñadas para permitir que otras personas las usen de manera productiva cuando sus principales usuarios están fuera.

Controlar la acústica

En los espacios cerrados dedicados a actividades de concentración o que requieren un alto grado de confidencialidad, es necesario contar con un adecuado acondicionamiento acústico.

Dado que las oficinas actuales necesitan dar soporte a dos estilos de trabajo que se excluyen mutuamente (concentrado y de colaboración), la gente también debe ajustar sus comportamientos para lograr el confort acústico. El espacio puede proporcionar la base física para lograr un adecuado acondicionamiento pero, sin un ajuste en el comportamiento de las personas, no será posible alcanzarlo.

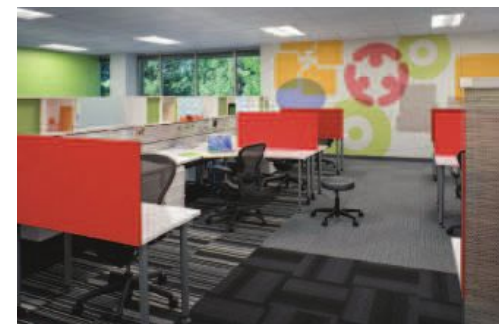
Regular la transparencia

Las tendencias se inclinan por las divisiones transparentes, las que, además de favorecer el ingreso de la luz natural, ayudan a vincular visualmente a todos los empleados dentro de la organización favoreciendo la integración. Pero esto puede conducir a una desagradable sensación de exposición o de trabajar en una "pecera". Para aquellos casos en los que se busque reforzar la privacidad se puede optar por los esmerilados.

Elegir el mobiliario adecuado

La ubicación del mobiliario dentro del espacio de trabajo puede ayudar a crear condiciones de mayor privacidad dentro de un esquema de oficina abierta. La utilización de paneles altos (pueden ser fijos o móviles) otorga una mayor sensación de intimidad y cierto grado de aislamiento que puede favorecer el desarrollo de algunas tareas que requieran mayor concentración, al mismo tiempo que mejora las condiciones acústicas y reduce las distracciones.

La utilización de paneles altos otorga una mayor sensación de intimidad y cierto grado de aislamiento que puede favorecer el desarrollo de algunas tareas que requieran mayor concentración, al mismo tiempo que mejora las condiciones acústicas y reduce las distracciones.



⁴ Fayard, A. y Weeks, J. (2011): "Who Moved my Cube?".



En estos casos, es recomendable que la altura no supere 1,30 m ya que los paneles bajos aumentan el rendimiento acústico haciendo que los trabajadores sean conscientes de que hay otras personas en el espacio de trabajo. Esta estrategia puede resultar particularmente útil cuando se combina con los protocolos adecuados y los límites personales.

Conclusiones

En una era donde la interacción, la colaboración y el trabajo en equipo son una parte fundamental del mundo laboral, es preciso ser conscientes de los efectos que la falta de privacidad y control sobre el entorno personal produce sobre la productividad y el bienestar de las personas.

Las oficinas abiertas no son intrínsecamente buenas o malas. La clave para lograr un ambiente de trabajo exitoso es brindar a la gente opciones que le permitan ejercer un control efectivo sobre su entorno de trabajo. Cuando se puede elegir dónde y cómo trabajar se tiene más capacidad y energía. Proporcionar la capacidad de moverse fácilmente entre el tiempo de grupo y el tiempo privado crea un ritmo que permite pensar y compartir ideas, esencial para la organización moderna.

Fuentes:

Congdon, C., Flynn, D., Redman, M. (2014): "Balancing We and Me".
 Fayard, A. y Weeks, J. (2011): "Who Moved my Cube?".
 Kandel, E. R. (2007): "En busca de la memoria".
 Knoll, Inc. (2008): "Open Plan and Enclosed Private Offices".
 Margulis, S. T. (2005): "Privacy and Psychology".
http://www.ub.edu/psicologia_ambiental/uni3/3551a.htm
<http://360.steelcase.com/articles/trends-360-6/>



ARGENTINA GREEN BUILDING COUNCIL
 Miembro Plata Fundador



Knoll interieur forma

Av. A. Moreau de Justo 140 Piso 2º Puerto Madero C1107AAID
 Ciudad Autónoma de Buenos Aires Argentina
 Tel.: (54 11) 4313 3232 Fax.: 4313 0500
interieur@interieurforma.com.ar www.interieurforma.com.ar

La experiencia de vivir la marca

Las nuevas oficinas de Lenovo en Guadalajara, México.

Lenovo es una empresa tecnológica de origen chino que produce computadoras, *tablets* y *smartphones*, al mismo tiempo que provee tecnología de integración y servicios de soporte. En 2005 compró la división de computadoras de IBM, lo que la convirtió en el fabricante internacional de computadoras más grande del mundo. Sus nuevas oficinas en Guadalajara, realizadas por **Contract Workplaces**, reflejan el dinamismo y la vitalidad de la empresa a través de un espacio fluido que privilegia el uso de las transparencias, los cerramientos vidriados y los colores vibrantes. El resultado fue un ambiente vanguardista donde los empleados viven la marca y asimilan la experiencia como parte de su labor diaria.



Recepción y acceso.

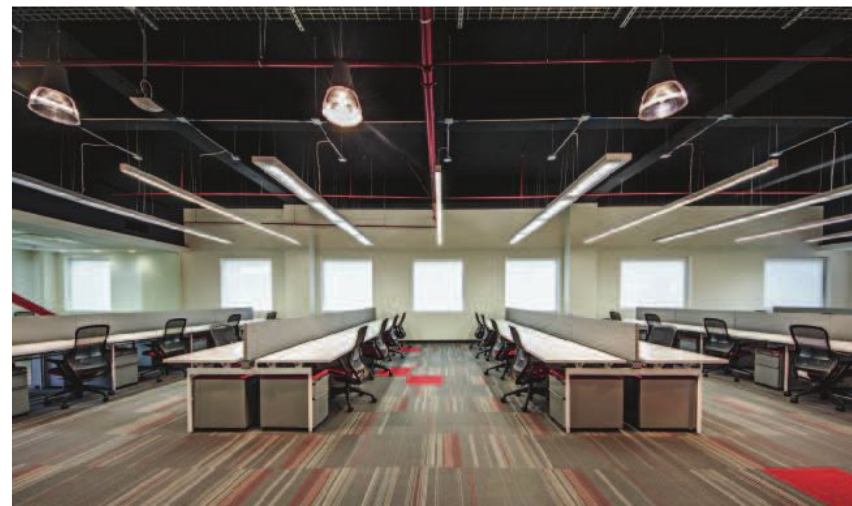
Siguiendo con su plan de expansión para posicionarse dentro de los mercados tanto mexicano como regional, **Levono** confió el desarrollo de sus nuevas oficinas en Guadalajara a **Contract Workplaces**. Desarrollada sobre una planta de 1.600 m², la nueva sede se suma a las de Monterrey y Ciudad de México, lo que le da a la compañía una fuerte presencia en las tres ciudades más importantes del país. Las nuevas instalaciones están destinadas, fundamentalmente, a realizar actividades de atención al cliente para toda América Latina, junto con tareas de ventas y desarrollo de *software*, entre otras.

El proyecto de estas nuevas oficinas representó un gran desafío para Contract Workplaces ya que, desde el comienzo, debió atenderse a algunas premisas que restringieron las opciones de diseño, entre las cuales, la más importante fue la elección del sitio. El emplazamiento para esta nueva sede se encuentra en una planta recuperada de la empresa Kodak donde se hacían

revelados, razón por la cual la disponibilidad de luz natural en el espacio es mínima.

A esto se sumaron las características constructivas del edificio que fue levantado a finales de los años 50 como un *bunker* antibombas, por lo que el concreto del piso tiene 60 cm de espesor y una densidad muy alta. Esta circunstancia condicionó el proyecto de las instalaciones y obligó a ser muy conservadores a la hora de proponer un *layout*. La envolvente perimetral del edificio, compuesta por muros dobles con relleno térmico, también complicó la demolición por lo que fue muy difícil practicar nuevas aberturas para corregir la escasa iluminación.

No obstante lo cual -habida cuenta de las limitaciones del espacio físico y respondiendo al programa funcional del cliente-, el proyecto se desarrolló en sintonía con las últimas tendencias



Área operativa en open space.



Salas de reuniones. La integración visual del espacio se refuerza con la utilización de divisores bajos en los puestos de trabajo y frentes vidriados en las salas de reuniones.



El área operativa se ubicó en forma diagonal a fin de romper con la ortogonalidad y aportar dinamismo al espacio.

en espacios de trabajo dentro de un concepto de *open space*, pero sin perder de vista la necesidad de contar, al mismo tiempo, con áreas de trabajo individual. También se dispusieron algunos servicios complementarios para satisfacer las necesidades físicas y psicológicas de los empleados: una sala de lactancia y una cafetería.

El área operativa se ubicó en la zona central de la planta, con los puestos de trabajo dispuestos en forma diagonal a fin de

romper con la ortogonalidad del recinto y aportar dinamismo al ambiente; dentro de esta área también se plantearon 4 zonas de encuentro informal que dotan al espacio de una gran flexibilidad de uso.

A fin de reforzar esta idea de dinamismo y flexibilidad y otorgar una unidad de lectura, una sinuosa línea roja recorre todo el perímetro de las oficinas con un trazado que cambia aleatoriamente hacia arriba y hacia abajo, y se interrumpe con

diferentes eslóganes de la marca que fortalecen el sentido de pertenencia de los empleados. La integración visual del espacio se refuerza con la utilización de divisores bajos en los puestos de trabajo y frentes vidriados en las salas de reuniones.

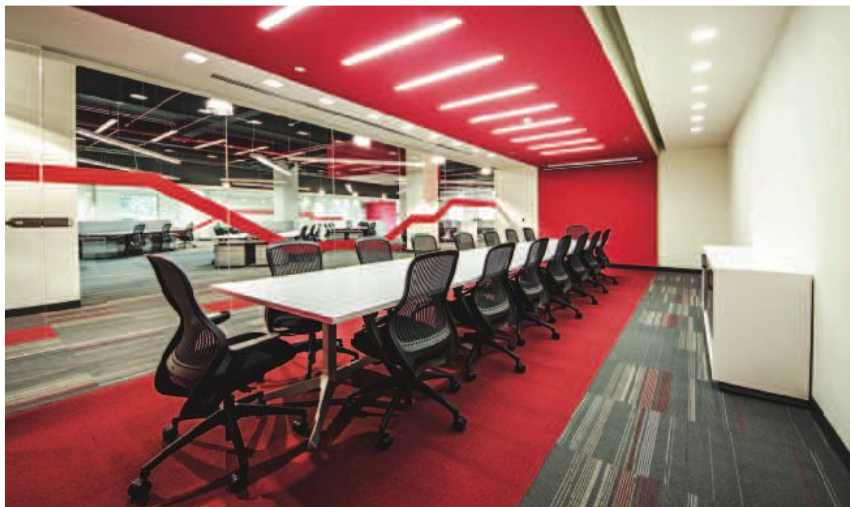
En cuanto a la paleta de colores, se utilizaron el rojo institucional y una gama de grises que va desde el blanco de los puestos de trabajo y las mesas de las salas de reuniones hasta el negro humo de las sillas, pasando por el gris con detalles rojos de las alfombras y solados.



Una sinuosa línea roja recorre todo el perímetro y se interrumpe con diferentes eslóganes de la marca que fortalecen el sentido de pertenencia de los empleados.

El uso de cielorrasos parciales de yeso junto con el hormigón visto de la losa estructural del edificio y las luminarias colgantes confieren al ámbito una fuerte estética industrial, con acentos de rojo vibrante.

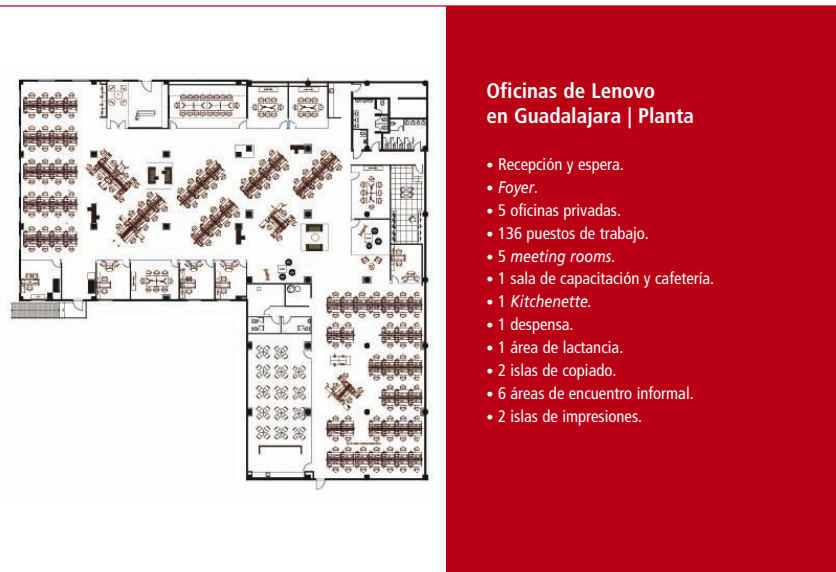
El objetivo principal del proyecto fue proporcionar un espacio vanguardista, dinámico y transparente, comprometido con la filosofía y la cultura de la empresa, por lo que se puso un gran énfasis sobre la imagen gráfica a fin de que los empleados "vivan" la marca y asimilen la experiencia como parte de su labor diaria.



Sala de reuniones.



La paleta de colores se compuso con el rojo institucional y una gama que va desde el blanco hasta el negro humo, pasando por el gris con detalles rojos de las alfombras y los solados.



Oficinas de Lenovo en Guadalajara | Planta

- Recepción y espera.
- Foyer.
- 5 oficinas privadas.
- 136 puestos de trabajo.
- 5 meeting rooms.
- 1 sala de capacitación y cafetería.
- 1 Kitchenette.
- 1 despensa.
- 1 área de lactancia.
- 2 islas de copiado.
- 6 áreas de encuentro informal.
- 2 islas de impresiones.

FICHA TÉCNICA

Cliente: Lenovo.
 Ubicación: Mariano Otero 3000, Zapopán, Jalisco - México.
 Superficie: 1600 m².
 Plazo de ejecución: 70 días.
 Año de ejecución: 2014.
 Proyecto y dirección de obra: Contract Workplaces.
 Ejecución de obras generales: T4 Construcciones.
 Dirección general: Arq. Víctor Feingold.
 Gerente de proyecto: Arq. Andrea Ladrón de Guevara.

Team Manager: Arq. Andrea Ladrón de Guevara.
 Coordinación comercial: Arq. Andrea Ladrón de Guevara.
 Diseño interior: Arq. Leandro Boggiatto.
 Diseño y documentación de proyecto: Arq. Gabriel Cárpena.
 Dirección de obra: T4 Construcciones / Mark Bauer & Jorge Juárez.
 Diseño gráfico: Arq. Gabriel Cárpena.
 Fotografía: Jair Navarrete.

Cuerpo y mente

Un equilibrio necesario para mejorar la productividad



Foto: Vitra.

El reto que enfrentan las empresas del siglo XXI se centra en resolver la paradoja que plantea el actual trabajo del conocimiento. Por un lado, requiere el desarrollo de las habilidades cognitivas mientras que, por el otro, el estilo de vida sedentario que ha promovido la irrupción de las tecnologías que han hecho posibles las nuevas formas de trabajo, atenta contra el bienestar físico y mental del hombre moderno. Ante este estado de cosas, en las últimas décadas ha surgido un creciente interés por la actividad física regular como un medio para alcanzar el bienestar tanto en el aspecto físico como en el psicológico. Promover en las organizaciones un estilo de vida saludable, que estimule la actividad, no solo mejora el estado físico sino también las habilidades cognitivas, la innovación y la productividad de los empleados.

Para muchas personas, una caminata diaria es esencial para poner en orden las ideas, despejar la mente o, tal vez, encontrar un destello de inspiración. Muchos de los grandes creadores de la historia han desarrollado este hábito y lo han mantenido como una rutina indispensable para mantener en forma no solo el cuerpo sino también la mente.

Charles Dickens, por ejemplo, realizaba extensas caminatas de tres horas por las tardes y lo que observaba se convertía en material para su obra. Tchaikovsky caminaba obsesivamente dos horas por día, lo mismo que hacía Beethoven después del almuerzo, con un lápiz y un papel en caso de que apareciese la inspiración. Sigmund Freud solía pasear a paso vivo por Viena y el día a día del filósofo danés Søren Kierkegaard estaba dominado por dos actividades: escribir y caminar. En estas excursiones era cuando tenía sus mejores ideas.

Existen abundantes pruebas que sugieren que caminar -y hacer ejercicio físico en general- se asocia con un aumento de la productividad y la competencia en tareas creativas. Actualmente, en un mundo donde prima la tecnología y los dispositivos digitales casi se han convertido en nuestro *alter ego*, la práctica del ejercicio físico tiene un plus adicional: nos aleja de televisores, computadoras, *smartphones* y consolas, y nos acerca a nuestra realidad orgánica y natural, propiciando el pensamiento profundo.

Cuerpo y mente

Para despejar dudas sobre el dualismo cuerpo-mente que ha dominado el pensamiento occidental desde la época de Descartes, el neurofisiólogo Antonio Damasio afirma: *"La mente existe en un organismo integrado y para él; nuestras mentes no serían como son si no fuera por la integración de cuerpo y cerebro durante la evolución, durante el desarrollo individual y en el momento presente. La mente tuvo que estar primero relacionada con el cuerpo o no hubiera existido."*¹

El ejercicio físico tiene múltiples beneficios para la salud: mejora el sistema cardiorrespiratorio, aumenta la densidad mineral ósea, disminuye del riesgo de padecer enfermedades degenerativas y mejora la función cognitiva.

El ejercicio físico parece tener un papel importante en la promoción y el mantenimiento de la salud cognitiva en los seres humanos. El estilo de vida activo de nuestros primeros ancestros, utilizando la locomoción para la búsqueda de alimento, puede haber promovido el desarrollo de las habilidades cognitivas para la supervivencia².

El cerebro, que es un órgano dotado de una gran plasticidad, tiene una notable capacidad para modificar su estructura y su función de acuerdo con las influencias del medio ambiente y la experiencia. En ese sentido, la actividad física jugó un papel importantísimo en el proceso de adaptación biológica que duró millones de años y desembocó en el desarrollo del cerebro moderno. Durante este proceso, la exploración, la defensa, la búsqueda de alimento y las habilidades cognitivas fueron fuertemente integradas a las operaciones motoras indispensables para la subsistencia.

Pero, además, la actividad física estuvo siempre presente en la historia de la especie humana, tal como lo atestiguan numerosos hallazgos antropológicos y evidencias históricas que reportan la existencia de prácticas físicas en antiguas culturas como un componente integral de la expresión religiosa, social y cultural.

Hoy en día, el acelerado desarrollo tecnológico que se viene produciendo desde la Revolución Industrial, ha propiciado una profunda transformación en las formas de vivir y trabajar. El alto nivel de sedentarismo que hemos desarrollado atenta contra nuestra

¹ Damasio, A. (2008): *"El error de Descartes"*.

² Gomez-Pinilla, F. y Hillman, C. (2003): *"The Influence of Exercise on Cognitive Abilities"*.

salud física y mental y nos enfrenta a un grado muy elevado de estrés, ansiedad y otras patologías. La cantidad de actividad física que en promedio desarrollamos los humanos modernos se ha reducido por debajo del nivel de nuestra predisposición genética³.

Ante este estado de cosas, en las últimas décadas ha surgido un creciente interés por la actividad física regular como un medio para alcanzar el bienestar físico y cognitivo, entendiendo la función cognitiva asociada con actividades cerebrales tales como el procesamiento de información, la percepción, el aprendizaje, la memoria, la atención, la capacidad de razonamiento y la resolución de problemas.

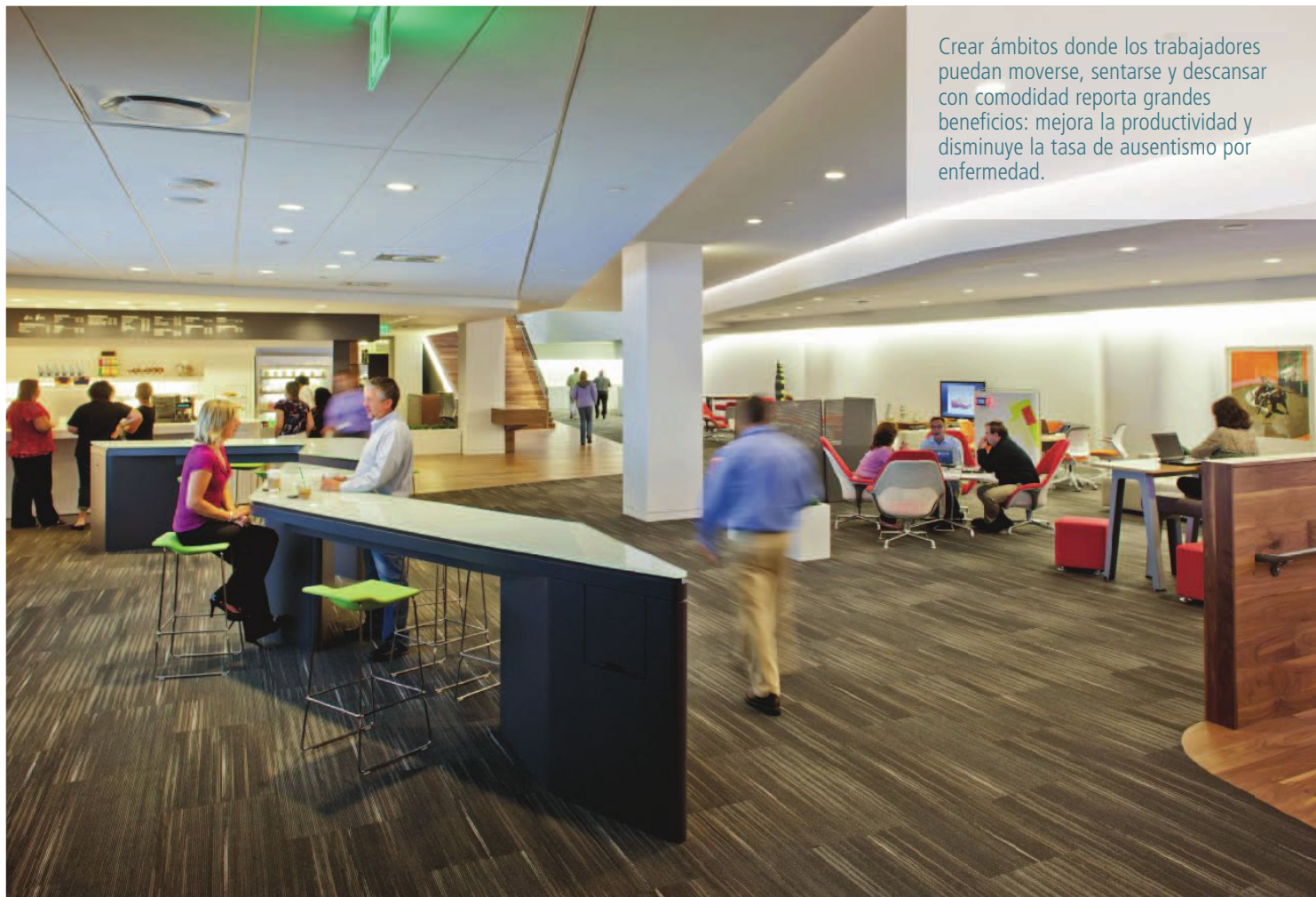
Los beneficios de estar en movimiento

El ejercicio físico tiene múltiples beneficios para la salud: mejora el sistema cardiorrespiratorio, aumenta la densidad mineral ósea, disminuye el riesgo de padecer enfermedades degenerativas y mejora la función cognitiva.

Varios estudios que han demostrado que el ejercicio físico ayuda a desarrollar y proteger la función cerebral, sugerirían que los individuos físicamente activos presentan un menor riesgo de desarrollar trastornos mentales en comparación con los que son sedentarios. Esto demuestra que el ejercicio físico también incide en el bienestar psicológico ya que una buena condición física se relaciona con los estados de ánimo positivos, el aumento de la autoestima y la disminución de los sentimientos negativos, la ansiedad y el estrés.

Además, durante el ejercicio físico se liberan endorfinas, una sustancia capaz de provocar una sensación de relajación y felicidad que también puede aliviar ciertos síntomas de la depresión. Asimismo, diversos estudios han demostrado que el ejercicio promueve la neurogénesis (creación de nuevas células cerebrales), mejora el rendimiento general del cerebro y aumenta los niveles de una proteína conocida como BDNF (*Brain Derived Neurotrophic Factor*) la cual parecería estar involucrada en los procesos de toma de decisiones, el pensamiento y el aprendizaje.

³ Gomez-Pinilla, F. y Hillman, C. (2003): "The Influence of Exercise on Cognitive Abilities".



Crear ámbitos donde los trabajadores puedan moverse, sentarse y descansar con comodidad reporta grandes beneficios: mejora la productividad y disminuye la tasa de ausentismo por enfermedad.

La experiencia de empresas que incluyen programas para que los empleados caminen más, usen las escaleras en lugar del ascensor o realicen ejercicio físico intensivo, han demostrado la relación positiva entre la práctica de ejercicio físico y el aumento del rendimiento laboral.

Promover el movimiento en la oficina

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 saludable ofreciendo opciones de alimentos saludables en la cafetería de la empresa.

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.

Algunas estrategias que se pueden utilizar en la oficina para poner el cuerpo en movimiento son⁴:

- **Utilizar equipamiento ajustable.** Para favorecer las posturas saludables y recuperar la participación de todo el cuerpo, las superficies de trabajo deben ofrecer la opción de ajustar su altura a fin de poder realizar las tareas en distintas posiciones.
- **Cambiar de posición periódicamente durante el día.** Crear ámbitos donde los trabajadores puedan moverse, sentarse y descansar con comodidad reporta grandes beneficios: mejora la productividad y disminuye la tasa de ausentismo por enfermedad.

- **Promover el ejercicio activo.** Ofrecer la opción de hacer ejercicio mientras se realizan las tareas diarias incorporando algunos implementos de gimnasia tales como bicicletas fijas y cintas para caminar, lo cual permite hacer ejercicio sin interrumpir el trabajo. Sin embargo, el ejercicio activo también se puede promover a partir del diseño del layout. Un diseño planificado en base a las actividades

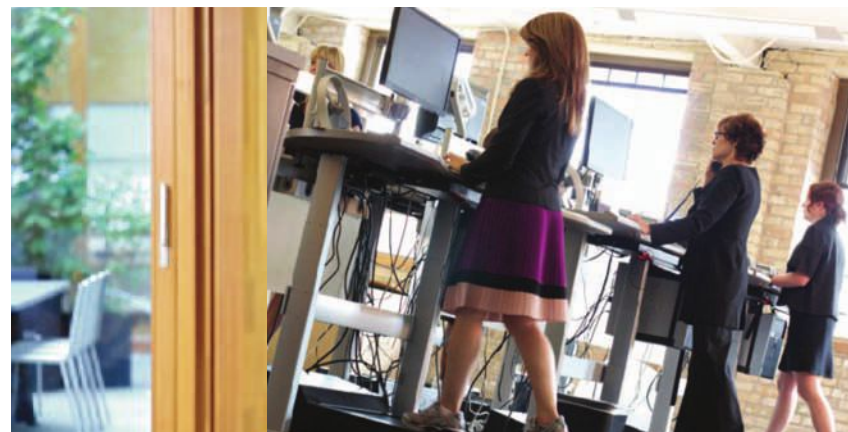
diarias (trabajo individual y en grupo, tareas de concentración, áreas de aprendizaje, descanso y socialización, etc.) dotará al plantel de espacios específicos para desarrollar las distintas labores al mismo tiempo que promoverá el movimiento evitando las largas jornadas sentados frente a un puesto de trabajo.

Conclusiones

El ejercicio físico regular ha demostrado tener una extraordinaria aptitud para influir de manera positiva en las vías relacionadas con el aprendizaje y la memoria. Poner el cuerpo en movimiento mejora la capacidad de aprendizaje, reduce los efectos negativos del estrés, la ansiedad y la depresión, y ayuda a desarrollar y mantener las habilidades cognitivas.

La falta de correspondencia entre los niveles de actividad física que desplegamos en el mundo moderno y nuestra genética puede contribuir a la prevalencia de algunas enfermedades tales como la obesidad y otras disfunciones metabólicas tales como la diabetes tipo II, la hipertensión, y algunas enfermedades cardiovasculares. Más aún, la disfunción metabólica puede ser el punto de partida para desarrollar varios trastornos neurológicos con resultados sobre la función cognitiva.

En definitiva, y tal como afirma John Ratey⁵, el ejercicio es una poderosa herramienta para optimizar la función cerebral. Inmersos en el mundo tecnológico de hoy es fácil olvidar que, a lo largo de miles de años, nuestra biología fue diseñada para el movimiento y que el cerebro evolucionó a partir de la necesidad de perfeccionar las habilidades motoras para encontrar y almacenar alimentos. Esta relación entre la alimentación, la actividad física y el aprendizaje está impresa en los circuitos del cerebro. Para mantener nuestras habilidades cognitivas en su mejor nivel nuestros cuerpos también tienen que ejercitarse.



¡Estar sentados nos mata!

Las investigaciones muestran que estar sentado por largos períodos de tiempo produce un aumento del riesgo de desarrollar enfermedades que afectan al organismo en general, y eleva el riesgo de mortalidad desde un 15% (para las personas que están sentadas más de 8 horas al día) hasta un 40% (para los que no se despegan de la silla por más de 11 horas diarias). Ante este sombrío panorama, los investigadores junto con la industria del equipamiento, han tratado de diseñar nuevos dispositivos que ayuden a disminuir el sedentarismo y a mantenerse saludables sin dejar de ser productivos. Una de las soluciones propuestas son los escritorios que incorporan una cinta para caminar, lo cual permite hacer ejercicio sin interrumpir el trabajo. Las pruebas psicométricas encontraron que la creatividad mejora al caminar.

En un estudio llevado a cabo en Canadá⁶ se investigó el efecto que tiene el uso de estos escritorios sobre dos importantes habilidades cognitivas para el rendimiento

laboral: la memoria y la atención. Se comprobó también que estos beneficios se mantienen durante un tiempo una vez que la persona se ha sentado.

Si bien los beneficios para la salud que reporta el uso de estos dispositivos es indiscutible, también es importante que los usuarios sientan que pueden realizar su trabajo tan bien o mejor que con el uso de un escritorio tradicional.

En conclusión, los resultados del estudio sugieren que el uso de escritorios que incorporan una cinta para caminar puede mejorar la atención y la memoria, incluso después de que el usuario ha dejado de hacer ejercicio. Las mejoras en el rendimiento laboral parecen ser convincentes para las organizaciones, lo cual puede incentivar el uso de este u otro tipo de escritorio alternativo.

⁶ Fuente: Élise Labonté-LeMoine, Radhika Santhanam et al.(2014): "The delayed effect of treadmill desk usage on recall and attention".

⁴ Feingold, V. (2015): "La oficina del hombre paleolítico". FM&Workplaces #71.

⁵ John J. Ratey es psiquiatra del Harvard Medical School y autor de "Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain" donde describe los beneficios que tiene el ejercicio físico para las personas con trastorno por déficit de atención con hiperactividad.

Los cambios generacionales del futuro



En las próximas décadas, la fuerza de trabajo corporativa de América Latina habrá envejecido significativamente y los trabajadores de más edad serán personas clave para asegurar que la transferencia de conocimientos a los más jóvenes se logre con eficacia. Existen muchos prejuicios relacionados con el empleo de trabajadores mayores, sin embargo, la diversidad de habilidades y experiencia dentro de la fuerza de trabajo puede aportar ventajas competitivas. Las organizaciones tienen que liberarse de los preconceptos a fin de obtener y retener el mejor talento disponible, independientemente de su edad. Ignorar el problema no es una opción: las organizaciones deberán estar preparadas para adaptarse.

En la actualidad, el mundo enfrenta una profunda revolución demográfica debida, principalmente, a dos factores: el descenso de las tasas de natalidad y una mejora sustancial de la salud, factores que han reducido el número de recién nacidos y alargado la esperanza de vida.

Según refiere un informe de la Organización Internacional del Trabajo¹, las tendencias demográficas varían según el país y la región. Los países en desarrollo tienen una población relativamente joven mientras que las poblaciones en los países industrializados son mayores. Sin embargo, el ritmo de envejecimiento de las poblaciones en los países en desarrollo es mayor que en los países industrializados. América Latina está envejeciendo paulatina pero inexorablemente.

Según una publicación de Naciones Unidas (UNPD, 2008) los mayores de 59 años de edad representarán en 2050 el 25% de la población mundial, mientras que un siglo antes esta cifra se situaba en torno al 6%. Este proceso es significativamente más notorio en el ambiente urbano que en el rural.

Las repercusiones en el mercado laboral

El objeto del trabajo no se limita solo a la seguridad de un ingreso económico digno. El trabajo también es un medio de integración social que posibilita a las personas la realización de sus objetivos, el desarrollo de sus capacidades y el reconocimiento por su labor.

En las próximas décadas, la fuerza de trabajo corporativa de América Latina habrá envejecido significativamente y los trabajadores de más edad serán personas clave para asegurar que la transferencia de conocimientos a los más jóvenes se logre con eficacia.

¹ Organización Internacional del Trabajo (2010): “Envejecimiento y Empleo en América Latina y el Caribe”.

Cuadro 1. Porcentajes acumulados de población a diversas edades, a partir de los 60 años (ALC, 1950 y 2050).

Edades	1950			2050		
	Ambos	Hombres	Mujeres	Ambos	Hombres	Mujeres
60+	5,6	5,2	5,9	24,3	22,0	26,5
65+	3,5	3,2	3,8	18,5	14,4	20,6
70+	2,0	1,8	2,2	13,3	11,4	15,1
75+	1,0	0,9	1,1	8,8	7,3	10,3
80+	0,4	0,4	0,5	5,2	4,1	6,3

Fuente: UNDP (2007), en base a la estimación conocida como “variante media”.

Desde esta perspectiva, el aumento de la participación de las personas mayores en la actividad económica tiene un carácter francamente positivo: favorece la riqueza social y la realización personal, y brinda la posibilidad de que las personas mayores puedan sentirse útiles para la sociedad en la que viven.

Cuadro 2. Tasa de empleo de trabajadores mayores por edad y género (en porcentajes).

	40 - 49 años	50 - 54 años	55 - 59 años	60 - 64 años
Hombres	85,8	81,9	70,1	38,1
Mujeres	74,3	69,3	53,4	23,5
Ambos	80,0	75,5	61,5	30,5

Fuente: UNDP (2007), en base a la estimación conocida como "variante media".



Por este motivo es importante promover los incentivos para que las empresas incorporen a personas adultas mayores, extiendan su vida laboral y favorezcan su participación activa en la vida organizacional, permitiéndoles seguir avanzando en su carrera profesional. Se debe evitar la visión prejuiciosa según la cual contratar, capacitar, formar o promover a un empleado de edad avanzada solo significa un costo con escasa rentabilidad².

Estos prejuicios están basados en estereotipos culturales negativos relacionados con una disminución del rendimiento y la productividad, y que afirman que las personas mayores oponen más resistencia al cambio, les falta creatividad, no se adaptan al cambio tecnológico, no están dispuestas a seguir procesos de formación, son más lentas a la hora de tomar decisiones, están menos motivados y sus calificaciones tienden a ser obsoletas. Sin embargo, todos los estudios sobre el envejecimiento confirman que este es un proceso individualizado, que presenta una gran variabilidad entre las personas en cuanto a sus efectos.

No obstante, algunas empresas reconocen en las personas mayores un elemento valioso, con características que son altamente valoradas por algunas industrias, especialmente en el área de servicios. Las personas de mayor edad suelen ser más comprometidas, responsables, serviciales y amables.

Los cambios generacionales dentro de las organizaciones

A medida que los empleados envejecen y se jubilan, las empresas pueden enfrentar distintos grados de perjuicios producidos por la pérdida de destrezas y conocimientos cruciales, así como una menor productividad. El cambio demográfico que se avecina modificará radicalmente la fuerza laboral.

Este proceso de envejecimiento tendrá consecuencias en la mayoría de las economías, por eso es importante elaborar una estrategia de retención, reclutamiento y gestión del talento para las posiciones que corren mayor riesgo. Esta iniciativa se debe implementar con anticipación ya que las soluciones pueden tardar años en surtir efecto.

² Sanfuentes Astaburuaga, M. (2012): "Envejecimiento de la fuerza laboral: implicancias sociales y empresariales". Universidad de Chile.

Cuadro 3. Esperanza de vida para Sudamérica (en años).

País	1955-1960	2005-2010	2045-2050
Argentina	64,4	75,3	80,8
Bolivia	41,9	65,6	76,5
Brasil	53,4	72,4	79,4
Chile	56,2	78,5	82,1
Colombia	55,1	72,8	79,0
Ecuador	51,4	75,0	80,0
Paraguay	63,2	71,8	77,3
Perú	46,3	73,1	79,1
Uruguay	67,2	76,2	81,5
Venezuela	58,1	73,8	79,5

Fuente: Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE).

De acuerdo con algunas investigaciones, en el futuro las organizaciones enfrentarán dos categorías de riesgo demográfico: riesgos relacionados con empleados que se jubilan y riesgos relacionados con empleados que envejecen³. Ambos requieren una planificación creativa y una gestión dinámica.

Empleados que se jubilan: cuando un trabajador se jubila se pierden el conocimiento y la experiencia acumulados que esta persona se lleva consigo. Si muchos empleados se jubilan y resulta difícil reemplazarlos, la organización enfrenta el llamado "riesgo de capacidad", una capacidad potencialmente disminuida para llevar adelante el negocio de la empresa, ya se trate de fabricar un producto u ofrecer un servicio.

Empleados que envejecen: antes de que los trabajadores de más edad empiecen a jubilarse pueden plantear desafíos particulares para la gestión. Hay que tener presente que, si bien la edad aporta una cantidad de experiencia y conocimiento extremadamente valiosos, en ciertos entornos, la productividad de las personas mayores puede verse afectada. De este modo, en ciertos trabajos una fuerza laboral que está envejeciendo puede crear un "riesgo de productividad".

Medidas de gestión

A medida que van cumpliendo su ciclo vital, las personas van pasando por una serie de etapas con sus peculiaridades fisiológicas, psíquicas y sociales. Si bien es cierto que el envejecimiento genera una serie de problemas que afectan la capacidad de trabajo sobre todo a nivel fisiológico (visión, audición, aparato motor), también lo es que a nivel cognitivo no existen cambios significativos. A menudo, la edad supone un importante bagaje de experiencia que, en muchos casos, hace del trabajador un experto capaz de encontrar estrategias adecuadas y de suplir ciertas carencias generadas por el envejecimiento natural.

Para ello es preciso determinar qué necesidades tiene un trabajador de edad adulta, qué adecuaciones o adaptaciones específicas del puesto de trabajo precisa y qué medidas deben ser puestas en marcha para que siga trabajando en condiciones satisfactorias. Al mismo tiempo, es importante contar con buena información acerca de los procesos psicológicos y fisiológicos del envejecimiento con el fin de desterrar estereotipos y proporcionar datos veraces que permitan tomar las medidas adecuadas.

³ Strack, R., Baier, J. y Fahlander, A. (2008): "Cómo gestionar el riesgo demográfico".

He aquí algunas medidas prácticas que pueden ayudar a fomentar la retención y la inclusión de los trabajadores mayores:

Opciones de trabajo flexible. El avance de la tecnología, junto con la aplicación de soluciones de diseño innovadoras, permite la creación de distintas modalidades de trabajo que incluyen el trabajo tradicional junto con arreglos de trabajo flexibles, móviles y a distancia que también podrían incluir el *home office*.

Un sistema de trabajo flexible se acomoda a las necesidades de 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.

Creación de nuevas posiciones o adaptación de las antiguas. Puede ser necesario rediseñar las tareas de forma tal que se adapten a las características de los trabajadores de mayor edad de acuerdo con la evolución de sus aptitudes psicofisiológicas. En ocasiones, son las propias condiciones de trabajo las que hacen viejo al trabajador, más que el declive de las capacidades de este.

La gestión de los Recursos Humanos debe tener en cuenta la programación de acciones formativas necesarias junto con el problema de la transmisión del *"know how"* adquirido por la experiencia, el cual, de otra forma, podría perderse.

Formación y entrenamiento. La introducción de nuevas tecnologías puede crear la necesidad de llevar a cabo un programa de formación para los trabajadores mayores, especialmente diseñado para esa franja etaria. El objetivo debería estar dirigido a la puesta al día y actualización de los conocimientos con el fin de reducir la brecha entre los jóvenes y los adultos.

Adaptación de la ergonomía. Aunque no todos los trabajadores mayores presentan disminuciones notorias de sus capacidades, las empresas pueden y deben hacer las adaptaciones necesarias para aquellos que las precisen. Una buena práctica es aplicar los principios del Diseño Universal: sencillas intervenciones ergonómicas permiten crear entornos laborales adecuados para los trabajadores mayores y para quienes todavía no lo son, fomentando la actividad laboral hasta edades relativamente avanzadas.

La gestión preventiva de la edad consiste en aplicar medidas a toda la población de la empresa desde la perspectiva del envejecimiento de su personal de tal forma que permita mejorar las condiciones de trabajo.

Los ajustes en la ergonomía del lugar de trabajo para los empleados de más edad no suelen ser costosos (pisos antideslizantes, mejoramiento de los niveles de iluminación, monitores regulables y más fáciles de leer, etc.).

Conclusiones

Una buena gestión preventiva de la edad consistirá en aplicar medidas a toda la fuerza laboral para mejorar las condiciones de trabajo. Las compañías que promuevan estos cambios serán capaces de mejorar no solo la retención y la productividad, sino también la cultura de la organización y los resultados económicos.

Las tendencias demográficas del mundo en desarrollo indican que la fuerza de trabajo habrá envejecido significativa e irreversiblemente en las próximas décadas. Ignorar el problema no es una opción: las organizaciones deberán estar preparadas para adaptarse.

Fuentes

Organización Internacional del Trabajo (2010): "Envejecimiento y Empleo en América Latina y el Caribe".
 Jesús Pérez Bilbao y Clotilde Nogareda Cuixart (1999): "NTP 367 - Envejecimiento y trabajo: la gestión de la edad". Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España.
 Eurofound (2012): "Sustainable work and the ageing workforce". Publications Office of the European Union, Luxembourg.
 Matías Sanfuentes Astaburuaga (2012): "Envejecimiento de la fuerza laboral: implicancias sociales y empresariales". Universidad de Chile.
 Rainer Strack, Jens Baier y Anders Fahlander (2008): "Cómo gestionar el riesgo demográfico".

Duplique 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
 INTERGROUP
 SISTEMAS DE ARCHIVO Y ALMACENAMIENTO

SERVICIO DE MUDANZA DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVOS

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



(54 11) 4782-6400

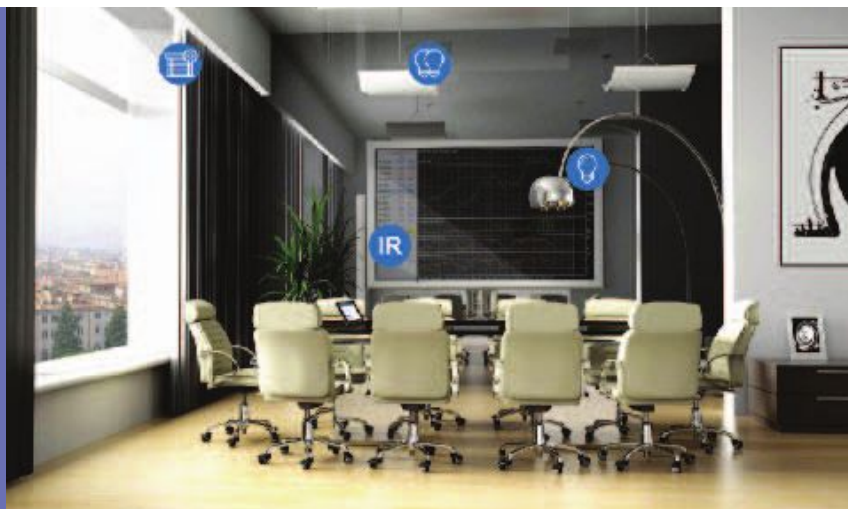
contactenos@dhsystems.com.ar

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

Domótica y *performance* en los espacios de trabajo

Cómo alcanzar el confort en forma autónoma y eficiente

por Rosana Palazzo* y Osvaldo Ottoboni**



Nadie duda ya de la importancia que el confort tiene en los espacios de trabajo ni de su enorme influencia sobre la productividad de las personas. Entre los diferentes parámetros que hacen de una oficina un ambiente ergonómico y, por lo tanto, productivo, se incluyen el confort acústico, térmico y lumínico junto con la calidad del aire interior. Con la incorporación de las nuevas tecnologías de control domótico en el diseño de espacios de trabajo se puede llevar cada uno de estos parámetros a un nivel óptimo y, además, hacerlo en forma autogestiva y eficiente. De esta forma mejora el confort interior, se reducen los consumos innecesarios y se cuida el medio ambiente.



¿Qué es la domótica?

La domótica puede entenderse como la integración de la tecnología con el diseño inteligente de un espacio habitable, y consiste en un conjunto de técnicas que permiten gestionar la totalidad de las instalaciones en forma autónoma y eficiente. Se trata de una tecnología que se superpone a las instalaciones tradicionales y es capaz de actuar sobre ellas en forma inteligente, coordinando el accionar de los diferentes componentes para que actúen en la forma preestablecida.

Los objetivos que persigue la domótica se pueden agrupar según diversos aspectos o ámbitos de acción:

Brindar confort eficiente: la domótica persigue el doble objetivo de lograr el máximo confort (térmico, lumínico y acústico) con el mínimo consumo. En el caso de los espacios de trabajo, cobra relevancia particular el hecho de que esto se logre en forma automática.

Ofrecer total accesibilidad: al utilizar un *software* de control accesible desde dispositivos remotos y amigables tales como PCs, *smartphones* o *tablets*, permite múltiples formas de comando tanto de forma local como a distancia.

Mayor seguridad: la integración domótica de los sistemas de seguridad permite una amplia gama de respuestas frente a diferentes situaciones: actuar sobre la distribución de la energía eléctrica en caso de incendio, accionar cerraduras en caso de intrusiones, etc.

La domótica en acción

Un sistema domótico consta de dos componentes: el *software* y el *hardware*. El *software* es un programa de gestión específico instalado en una unidad central, encargado de que todos los equipos actúen coordinadamente de acuerdo con la lógica de control y la programación del espacio.

El *hardware* consta de una unidad central junto con una cantidad de dispositivos distribuidos en los espacios a controlar: los sensores (recogen datos del ambiente tales como temperatura, humedad, ocupación, etc.) y los actuadores (intervienen sobre distintos dispositivos para modificar las condiciones). Completan el sistema las interfaces de comando que permiten actuar sobre las instalaciones de acuerdo con la demanda (celulares, tabletas, PCs, etc.).

Así, los sistemas domóticos transforman los edificios en unidades inteligentes capaces de tomar decisiones basándose en la forma en la que los usuarios utilizan los espacios, mejorando la vida cotidiana, haciendo un uso eficiente de los recursos energéticos y cuidando el medio ambiente.

Los sistemas domóticos transforman los edificios en unidades inteligentes capaces de tomar decisiones basándose en la forma en que los usuarios utilizan los espacios, mejorando la vida cotidiana, haciendo un uso eficiente de los recursos energéticos y cuidando el medio ambiente.

Domótica y confort ambiental eficiente

Los factores que intervienen en el confort ambiental son el confort térmico, lumínico, visual y acústico junto con la calidad del aire interior.

El confort térmico

Podemos decir que existe confort térmico cuando las personas no experimentan sensación ni de calor ni de frío; es decir, cuando las condiciones de temperatura y humedad y el movimiento del aire son adecuados para la actividad que desarrollan.

Lograr el confort térmico para cada individuo dentro de un espacio de trabajo compartido es un gran desafío, aun para los sistemas de control inteligentes, dado que implica la consideración de componentes de valoración subjetivos. El uso de un *software* asegura que los parámetros definidos sean respetados por encima de las preferencias individuales.

Los sistemas de control domótico recolectan la información de los sensores y utilizan los controladores para conseguir el nivel de confort y de ahorro energético preestablecidos por la programación. En los espacios de trabajo, el *software* adaptará la temperatura en forma automática a lo largo del día, teniendo en cuenta las variaciones del clima exterior, el factor de ocupación y la actividad.

Cuanto más tecnificado se encuentre el ambiente (sistemas de oscurecimiento de aventanamientos, dimerización de las luminarias, etc.), mayor será la cantidad de recursos con los que contará el sistema para lograr el objetivo.

La domótica también permite manejar de manera más eficiente el consumo energético de los sistemas de climatización. Esto se logra sectorizando la planta a fin de poder establecer el nivel de temperatura deseado para cada ambiente en función de la actividad que se realiza, la frecuencia de uso y las preferencias de los usuarios. El control sectorizado permite reducir el consumo de energía al incrementar la eficiencia global de la instalación ya que solo se climatizan aquellas áreas que están en uso, con el nivel necesario en cada caso.

Este control se lleva a cabo a través de termostatos IP en el caso de los sistemas de climatización centralizados, dispositivos reproductores de códigos infrarrojos en el caso de los *split*, o actuadores sobre las electroválvulas en el caso de las losas radiantes y calderas. Los sensores de presencia pueden programarse para evitar climatizar zonas que se encuentran sin uso.

La motorización, control y automatización de los sistemas de oscurecimiento tales como cortinas, persianas y toldos también puede contribuir a un mejor aprovechamiento de la energía necesaria para obtener una adecuada temperatura de confort con el consiguiente ahorro energético.

El confort lumínico y el confort visual

Integrar las luminarias al sistema domótico permitirá que el *software* pueda controlar el modo más eficiente de lograr el confort lumínico de acuerdo con la ocupación y la actividad que se desarrolla en el espacio de trabajo. Si a esto se le suma el control de los mecanismos de oscurecimiento, el sistema sabrá privilegiar los beneficios de la luz natural y resolver los conflictos entre el consumo eléctrico relacionado con la iluminación y el producido por la climatización.

En aquellos recintos donde no haya suficiente luz natural es posible combinar luminarias con diferentes temperaturas de color para crear distintos escenarios en cada momento del día: luces más cálidas o más frías de acuerdo con la hora para acompañar el ritmo circadiano, o crear algún efecto particular de estimulación, relax, etc.

El confort acústico

El ruido representa una de las causas de discomfort más importantes en el lugar de trabajo, ya que produce dificultades de concentración, distracciones, irritabilidad y problemas de rendimiento. Los sistemas domóticos son capaces de detectar situaciones de falta de confort, pudiendo actuar sobre factores tales como la musicalización, o bien generar alertas y estadísticas que sirvan de base para corregir el nivel sonoro del espacio.



Calidad del aire interior

El control de la calidad del aire interior depende de una gran cantidad de factores, pero las deficiencias más frecuentes son consecuencia de una ventilación inadecuada y de la contaminación procedente tanto del interior como del exterior del edificio. Los sistemas domóticos pueden actuar sobre los dispositivos de ventilación y aire acondicionado con el fin de evitar el deterioro de la calidad del aire interior.

Comunicaciones y multimedia

Los sistemas modernos de automatización y control cuentan con interfaces de comando cada vez más intuitivas y amigables. La integración del control de los sistemas de comunicación y multimedia a la instalación domótica permite, por ejemplo, automatizar todas las acciones requeridas para iniciar una videoconferencia o proyectar una presentación (activar sistemas de oscurecimiento, dimerizar las luces, cambiar la salida de audio de los parlantes, etc.). Incluye la posibilidad de comando por voz sin necesidad de programación previa.

Seguridad

Los aspectos fundamentales de la seguridad son: la prevención, la detección y la reacción. Los sistemas domóticos pueden intervenir en cualquiera de ellos en forma automática y efectiva, además de generar alertas y avisos a través de Internet de acuerdo con los ajustes de la programación.

Cuanto mayor sea la cantidad de dispositivos incorporados a la red, mayor será la capacidad de respuesta ante alertas de seguridad. De esta manera, la totalidad de los equipos integrados serán capaces de responder frente a una señal de alarma. Ante la detección de una señal de intrusión, por ejemplo, el sistema puede activar las cámaras, enviar instantáneas a teléfonos preestablecidos, trabar cerraduras o impedir el encendido de luminarias en áreas sensibles.

La implementación

Los sistemas domóticos modernos aprovechan el avance y la ubicuidad de la tecnología inalámbrica para generar sistemas altamente confiables, eficaces y fácilmente integrables a los espacios existentes dado que no requieren canalizaciones ni tendidos de cables adicionales.

Su arquitectura modular permite una gran versatilidad y escalabilidad, pudiendo comenzar con pequeños sectores o determinadas funciones para ir creciendo paulatinamente en la medida de la necesidad y/o las posibilidades.

En síntesis, las soluciones domóticas convierten los espacios de trabajo en oficinas seguras, sustentables e inteligentes, en las que cada sector puede estar completamente automatizado utilizando controles de acceso, controles automáticos para regular tanto la iluminación natural como la artificial, sistemas inteligentes de seguridad, y mucho más.

La integración del control de los sistemas de comunicación y multimedia a la instalación domótica permite, por ejemplo, automatizar todas las acciones requeridas para iniciar una videoconferencia o proyectar una presentación.

• **Rosana Palazzo**, Diseñadora de Interiores, es titular y responsable del área comercial en Biodomo - Confort Inteligente.

• **Osvaldo D. Ottoboni**, Ingeniero, es titular y responsable del área técnica en Biodomo - Confort Inteligente.



Oficinas Inteligentes
Tecnología domótica aplicada al confort y la eficiencia en espacios de trabajo

biodomo
comfort inteligente

Bahía Blanca 3085 CABA | Tel. 54 11 4501 6333 | info@biodomo.net
www.biodomo.net | tienda.biodomo.net

Cielorraso Innovador, Eficiente, Liviano

A veces pedís un cambio al cielo y recibís más de lo que imaginabas

NUEVO SISTEMA CIEL 760
PLACA DE 7mm / OMEGA CADA 60cm

- Placa 22% más liviana
- Instalación 25% más rápida
- Menor consumo de materiales
- Menor costo por m² instalado

Sistema Cielorraso Durlock® Tradicional

Nuevo Sistema Cielorraso Durlock® CIEL

"La placa liviana que no se padea"

CIEL 760

CIEL es un revolucionario modo de construir cielorrasos Durlock®, con ventajas tecnológicas, de instalación y trabajabilidad.

DUNLOCK y vos
TUS MEJORES PAREDES

www.dunlock.com

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

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



PROYECTOS E INSTALACIONES
AIRE ACONDICIONADO - CALEFACCIÓN - VENTILACIÓN

Av. Rivadavia 10.229 (C1408AAC) C.A.B.A.
Tel/Fax: 5290 7070 ldingeneria@ldingenieria.com.ar
www.ldingenieria.com.ar



Soluciones de conectividad y energía.
Sistemas de automatización y comunicaciones.
Consultoría. Soporte técnico y asesoramiento.

Mapú 671 Piso 9 • CABA
Cel.: (15) 5713-3962 • NEXTEL: 54*535*5264
sergio_sm76@hotmail.com



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

Díaz Colodrero 3339 (C1431FNR) Cas.Fed.
Tel./fax: (5411) 4542-6353
www.taugen.com.ar • info@taugen.com.ar



- Atención personalizada, profesionalismo, control de avances 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.hubermanyassociados.com.ar • Av. San Juan 1950 11ºE
(C 1232 AAO) • Tel.: Fax: 5411 4304 8510 / 4304 2888



Proyectos, suministros, instalación y ejecución
de aire acondicionado, calefacción, refrigeración,
reparación y mantenimiento.

San Antonio 19 - Oficina 907 - Santiago de Chile
Fono/Fax: 26332571 - Celular: +56 9 79057154
masuno@mas1.cl / www.mas1.cl

TRIBECA MOBILIARIO CORPORATIVO
CORPORATE FURNITURE

WAGON ERERA LOUNGE / LOUNGE WAITING

Móvil - Las actividades y estilos de vida de a día transforman de la mano con los equipos y la manera en como estos se utilizan. WAGON atiende las necesidades de ambientes corporativos brinda confort en cada momento.

Tribeca A Argenteo 338 • Montevideo Tel.: +51 221-3845
ventas@tribeca.com.uy www.tribeca.com.uy

Arquitectura Corporativa Relocalización • Facility Management • Space Planning Proyecto • Dirección de Obra



CONSTRUCCION EN SECO

- Tabiques (PI. Roca de yeso)
- Revest. (PI. Roca de yeso)
- Cielorrasos acústicos
- Cielorrasos desmontables
- Cielo (PI. Roca de yeso)
- Cielorrasos metálicos

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

Constructora SERVILOFT s.r.l.
DUNLOCK
Venta y Colocación

DISEÑO • DECORACIÓN • RECICLAJE
ARQUITECTURA • PERSONALIZACIÓN

PROYECTO Y DIRECCIÓN DE OBRA

LANADRID 1741 ESQ. AV. DE MAYO, VILLA DE MARÍA
CEL.: 156701089 • TEL.: 4849 5338

construccion.serviloft@gmail.com • www.serviloft.com.ar

[illegible]



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 Temporal
recepción, mensajería, correo interno, cadetería, help desk, y cafetería.

ALGUNAS DE LAS EMPRESAS QUE NOS ELIGEN:

IBM • Four Seasons • Arcor • Kraft Foods • Avon • Acindar • TetraPak • Colgate • Nestle • SKF • 3M • Lenovo • Procter & Gamble • Unilever • Coca Cola • Telecom Argentina • Hewlett Packard • Motorola • Wal Mart • Chevron • Royal Canin • Pepsico • Fargo • Sony Music • HSBC • Banco Comafi • Molinos Río de la Plata • La Rural • Fate • Exxon Mobil • KPMG • Ledesma • MTV • La Nación • CHR Hansen • Givaudan • Droguerías del Sur • Cargill • IFF • General Mills • Marval O'Farrell • Arla Food • Calchaquí • Aluflex • Verizon • Provençred • Oracle • Teletech • Envases del Plata • Prysmian • Nokia Siemens • Masisa • Femsa • ABB • Malhe • Skanska • DirecTV • YPF • Danone • Laboratorio Casasco • Falabella • Complejo Dolfinos Guarani • La Virginia • Compañía Cervecería • Massalin Particulares • DSM • Faurecia • Schlumberger • Ball Packaging • Sintaryc • Fecovita • Constructora Sudamericana • Urbaser.