

fm & WORKPLACES

facility magazine

El espacio como generador de identidad y cultura

Las nuevas oficinas de Telefónica en Guayaquil



#75

Octubre 2015



contract
workplaces

Consultoría | Investigación | Workplace Strategy | Proyecto Arquitectónico
Construcción | Logística de Mudanza | Change Management | Post 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 Taborda 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
Juan Alberto Andrade Guillem

editorial



Durante toda mi carrera profesional y como CEO de Contract Workplaces, he asistido a un sinnúmero de licitaciones para la construcción de obras. Esto presupone la existencia de un proyecto con el desarrollo de todas sus ingenierías el cual, junto con el pliego de especificaciones técnicas y administrativas, serán la base de un llamado a licitación que -a igualdad de calidad de los oferentes- adjudicará la obra al precio más bajo. Por este motivo, para ganar una licitación, es preciso resignar rentabilidad.

Este escenario coloca al mandante en una situación de privilegio tal que le permite, no solo designar un adjudicatario sino también, en muchos casos, llamar a repetidas rondas de negociación o valerse de sistemas perversos tales como el remate inverso. No obstante, una vez adjudicada la obra, el poder pasa al contratista.

A partir de aquí, las empresas constructoras intentarán recomponer su rentabilidad esencialmente a través del cobro de adicionales (siempre caros por el costo de oportunidad) y de la búsqueda de cualquier error u omisión en la documentación del proyecto. Esto dará lugar a grandes fricciones entre las partes: el cliente (que tiene un presupuesto aprobado y un plazo que cumplir), el proyectista (que intentará defender la integridad de su trabajo) y el constructor (que aprovechará cada fisura para recomponer su utilidad). En esta instancia, el proceso habitual de licitación y adjudicación al mejor postor entra en crisis.

Sin embargo, existe otra metodología que puede aportar mejores resultados: alinear desde el primer día a las partes intervinientes -cliente, diseñador y constructor- con los objetivos del proyecto en cuanto a calidad, plazos y costo final, comprometiéndose cada uno a contribuir con su expertise con total honestidad y transparencia en los costos. Los beneficios de este proceso redundarán en una drástica disminución de los plazos junto con un ahorro del tiempo y la energía dilapidados en la resolución de los conflictos que genera la contraposición de intereses.

La construcción de un proyecto no debería contratarse como un *commodity* ya que se trata de un desarrollo "a medida" que, para llegar a buen puerto, necesitará el aporte de socios confiables y no de proveedores baratos.

Victor Feingold
Arquitecto, Director FM & Workplaces

sumario



12 agenda

14 novedades

16 tendencias
El espacio como generador de identidad y cultura.

24 personas
El nuevo Neuromanagement.

30 espacios
La conquista de la flexibilidad
Las nuevas oficinas de Telefónica en Guayaquil.

40 tecnología
Workplace as a Service.

46 salud
Los otros riesgos.

MOBI
OFFICE



interstuhl

GERMAN INNOVATION

INNOVACIÓN AL ALCANCE DE TODOS

AIRPAD LA SÍNTESIS DE LA LIGEREZA

Membrana:
Membrana: transparente, transpirable y flexible. De alta resistencia.

Mecanismo body float:
Sensación de asiento en suspensión. Equilibra la postura automáticamente.

AIT Innovations
desde 2010



DESIGN PLUS

Mobi Office S.A.C. - Calle Bolívar 270 of. 503 Miraflores, Lima - Peru - Phone (511) 241 3538 - ventas@mobioffice.pe - www.mobioffice.pe

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 perfil de ejecución de las tareas, generando interesantes alternativas para cada caso particular. Ofrecemos un servicio eficiente que evita a nuestros clientes preocupaciones e incomodidades, permitiendo 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

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

Mohawk Group



NEW VINTAGE
Moquette modular

Mohawk Group

KARASTAN LEES Bigelow



Mohawk Official Partner Uruguay
Canelones 2028 - Montevideo, Uy
(598) 2401 9817
info@spm.com.uy - www.spm.com.uy



HORPAC
CIELORRASOS TERMOACUSTICOS

AHORRO ENERGETICO

Alta Aislación, Menor Consumo de Aire Acondicionado y Calefacción
Mayor Confort / Mayor Producción

CREDITOS LEED

que suman los cielorrasos HORPAC

- EA P2 Mínima Eficiencia Energética
- EA 1 Eficiencia Energética Optimizada
- MR 1.2 Mantener Elementos Interiores No Estructurales
- MR 2 Gestión de Residuos de la Construcción
- MR 3 Reutilización de Materiales
- MR 5 Materiales Regionales
- IEQ 3.1 Gestión Ambiental Durante la Construcción
- IEQ 7.1 Confort Térmico - Diseño

FABRICA
HORN Y CIA. SRL
YSU RED DE DISTRIBUIDORES
www.horn.com.ar

 EMPRESA MIEMBRO DE ARGENTINA GREEN BUILDING COUNCIL
Otorga puntos para la certificación de Norma LEED

OFICINAS DE TELEFONICA



Earth friendly.
ECO FURSYS

20 AÑOS

Soluciones que conectan a las personas con mejores espacios de trabajo.

 **FURSYS**

MOBILIARIO EDUCATIVO | MOBILIARIO PARA EL SECTOR SALUD | MOBILIARIO PARA OFICINA

Av. Salaverry 3115 - San Isidro Telf.: 264-3355 ventas@fursysperu.com.pe www.fursysperu.com.pe



INSPIRACIÓN QUE TRANSFORMA AMBIENTES DE TRABAJO.

Somos arquitectos y diseñadores. Producimos muebles y equipamiento para oficinas. Nuestros productos son innovadores y con la más alta calidad. Pero lo que más nos gusta, es mejorar tu calidad de vida en el ambiente laboral.

CAPORASO.COM

Showroom

Av. Córdoba 5633 CABA Argentina
Tel/Fax: (5411) 4778 7171 (rot)

info@caporaso.com





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

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

silvia@on-accesorios.com
15 51153115 - 4954-3000
Av. Corrientes 2470 1° "32"
C.A.B.A. Argentina.

on **accesorios**

El detalle final para un buen proyecto.

www.on-accesorios.com

N E X T



DIMOBLAS

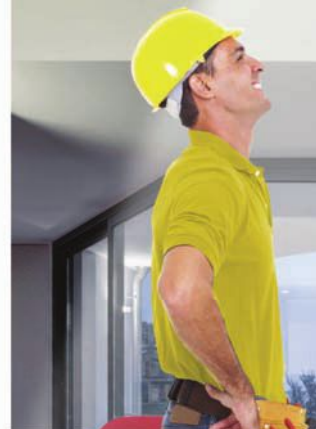
www.dimoblas.com | dimoblas@dimoblas.com | (54 11) 5235.5562

Cielorraso Innovador, Eficiente, Liviano

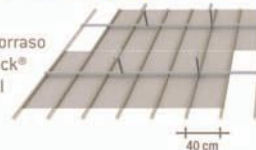
A veces pedís un cambio al cielo
y recibís más de lo que imaginabas

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

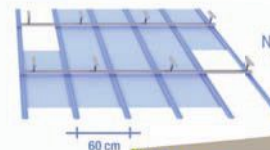
- Placa 22% más liviana
- Instalación 25% más rápida
- Menor consumo de materiales
- Menor costo por m² instalado



Sistema Cielorraso
Durlock®
Tradicional

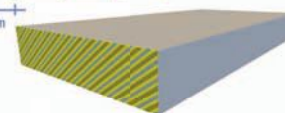


40 cm



60 cm

Nuevo Sistema
Cielorraso Durlock®
CIEL



"La placa liviana que no se pandea"

CIEL ⁷/₆₀

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



DURLOCK y vos
TUS MEJORES PAREDES

SU PRÓXIMO ALIADO
EN LA INTEGRACIÓN
DE TECNOLOGÍA
AUDIOVISUAL



- Proyección de imágenes y displays.
- Sistemas de audio para todas las necesidades, incluso las más complejas.
- Video conferencia LifeSize.
- Soluciones de conectividad, automatización y control completamente personalizadas.

5353-1110

Avda. Corrientes 1386,
Piso 11, oficina 1102
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
www.proyecciones.net



CAMINA CON EL LÍDER
shaw contract group



Decorlux
pasión por la excelencia

25 AÑOS
EXPERENCIA Y LIDERAZGO

SAN ISIDRO: Av. República de Panamá 3537 - T: 440 6767
www.decorluxonline.com

CHACARILLA: Av. Caminos del Inca 296 - T: 273 3366
ventas1@decorlux.com.pe

agenda y novedades

Fmax se renueva



Fmax, empresa regional especializada en brindar soluciones corporativas de Mantenimiento, Obras y Remodelaciones, Logística de Mudanza y *Property Management*, anunció el lanzamiento de su nuevo sitio web: www.fmaxglobal.com. La flamante página permite realizar solicitudes y seguimiento *on line* de pedidos y tickets.

Además, como otro paso en su plan de expansión regional, la compañía acaba de iniciar operaciones en Perú, sumando así un nuevo mercado a los ya consolidados de la Argentina, Chile y Uruguay. Su *portfolio* de servicios incluye el mantenimiento preventivo de las instalaciones, el desarrollo de remodelaciones parciales de espacios de trabajo, la estrategia y coordinación de mudanzas y la administración de edificios corporativos.

Cabe destacar que Fmax ya ha brindado sus servicios a más de un centenar de empresas de primera línea tales como Visa, Air France, Alitalia, Starbucks, Milkaut, Mercado Libre, GM, Netshoes, Basf, Cisco, Carat, Mitsubishi y Kimberly-Clark entre otras importantes firmas.

Más información:
www.fmaxglobal.com

100 Ciudades Resilientes

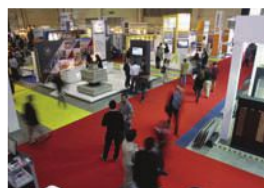
Actualmente, el 50% de la población mundial vive en las ciudades y se estima que, para el año 2050, la cifra preparará al 75%. ¿Cómo afrontarán las ciudades este desafío?

La iniciativa **100 Ciudades Resilientes** -impulsada por la Fundación Rockefeller y sus socios- ha asumido el compromiso de ayudar a las ciudades de todo el mundo a ser más resistentes a los desafíos físicos, sociales y económicos que están modelando cada vez más el siglo XXI, y a adoptar abordajes innovadores en la construcción de resiliencia que incluyan no solo las catástrofes naturales tales como los terremotos, los incendios, las inundaciones, etc., sino también los factores de tensión que debilitan día a día el tejido urbano: altas tasas de desempleo, transporte público sobrecargado o ineficiente, violencia endémica, escasez de agua o alimentos, etc. La propuesta apunta a que las ciudades sean capaces de responder a los eventos adversos y, al mismo tiempo, ofrecer sus funciones básicas a toda la población, tanto en las buenas como en las malas. La fecha límite para aplicar es el 24 de noviembre de 2015.

Más información:
www.100resilientcities.org



Feria Internacional de la Construcción en Santiago



Entre el 21 y el 25 de octubre se realizará en Santiago de Chile una nueva edición de la **Feria Internacional de la Construcción**, la mayor plataforma de negocios para la construcción en Latinoamérica. El evento -conformado por las exhibiciones Edifica, ExpoHormigón y Conexpo Latin America- se llevará a cabo en el Centro de Convenciones de Espacio Riesco en Santiago y contará con salones temáticos: Arquitectura e Interiorismo, Energía y Sustentabilidad, Tecnología y Gestión Constructiva y el Pabellón Internacional, donde las empresas expositoras tendrán un espacio exclusivo para mostrar sus productos. La exhibición, además, contempla un nutrido programa de actividades tales como charlas comerciales, ruedas de negocios y alrededor de 1.200 reuniones destinadas a facilitar la vinculación entre la oferta y la demanda sectorial, permitiendo la interacción directa entre los principales referentes de la construcción y los expositores de la feria. Será una oportunidad única para el establecimiento de contactos comerciales y el desarrollo de acciones de marketing.

Más información:
www.feriadelaconstruccion.cl

Home + Office + Contract

Montevideo + Punta del Este + Asunción



we love design

bertoni+
HOME • OFFICE • CONTRACT

www.bertoni.com.uy

Punta del Este

Av. Roosevelt y Pedrogosa Sierra
+594 4249 6466
infope@bertoni.com.uy

Montevideo

Canelones 1983, casi Jackson
+598 2402 6937
informv@bertoni.com.uy

Asunción Nuevo local

Makum 685 esq. Lillo
+596 2661 2745 / 2161 2750
infoay@bertoni.com.uy



Herman Miller

Representante exclusivo para Uruguay

novedades

Google Project Sunroof



Bajo el nombre de **Project Sunroof**, Google lanzó una aplicación gratuita que permite calcular el potencial de aprovechamiento solar en las cubiertas de los edificios. La herramienta, basada en la tecnología de Google Maps, permite calcular qué cantidad de radiación solar se puede utilizar para ser convertida en energía, además de informar cuál sería el ahorro económico que se conseguiría.

La aplicación está disponible por el momento solo para usuarios de las ciudades norteamericanas de Boston, San Francisco y Fresno. Basta con introducir el domicilio para conocer la cantidad de radiación solar que incide sobre la cubierta durante todo el año, teniendo en cuenta factores tales como la orientación, la sombra de los árboles y los edificios cercanos, y los patrones climáticos locales. También se puede introducir el gasto de electricidad promedio para estimar el ahorro potencial que se puede lograr con el uso de paneles solares.

Se espera que en los próximos meses Google amplíe el proyecto a otras áreas geográficas y mejore la herramienta para cubrir con este servicio todos los rincones del planeta.

Más información:

www.google.com/get/sunroof/about

El termostato: varones vs. mujeres



Investigadores del Centro Médico de la Universidad de Maastricht en los Países Bajos, han llevado a cabo un estudio sobre el nivel de confort térmico de las mujeres en los edificios de oficinas. Boris Kingma y Wouter van Marken Lichtenbelt informan en su reciente estudio que han descubierto que los estándares de confort térmico se basan en un modelo de hace más de 50 años que toma como parámetro a un varón de edad y peso idealizado dejando de lado las necesidades no solo de las mujeres sino también de la gente de diferente peso y edad. Como parte de su investigación estudiaron la fisiología de 16 mujeres jóvenes mientras realizaban trabajo de oficina vestidas con ropa liviana. El análisis de los resultados indicó que su metabolismo basal estaba significativamente por debajo de los valores estándar, lo que los llevó a concluir que las mujeres se sienten cómodas con temperaturas menos bajas durante el verano. En definitiva, para los hombres la temperatura ideal del termostato es de 22°C mientras que para las mujeres la zona de confort se encuentra en torno a los 25°C.

Más información:

www.nature.com/nclimate/journal/vaop/ncurrent/full/nclimate2741.html

LEED® EB: O+M



LEED® EB:O+M es la certificación LEED para la operación y el mantenimiento de edificios existentes. Consiste en un proceso por el cual se puede acreditar la *performance* ambiental de la operación de un edificio durante su vida útil, ya que haber diseñado, construido y certificado un edificio LEED no garantiza su operación. Unas de las fallas más comunes son el uso de gases refrigerantes prohibidos, la falta de monitoreo de la calidad del aire interior, el deficiente manejo de los residuos, el uso de materiales no certificados, el reemplazo de los estacionamientos de bicicletas, la aplicación de estrategias de iluminación y gestión térmica inadecuadas, etc.

El 99% de los edificios en Latinoamérica no está alineado con la sustentabilidad. Tienen altos gastos de operación, sus instalaciones se encuentran al borde de la obsolescencia tecnológica y representan un problema operativo y patrimonial a largo plazo. El principal objetivo de LEED® EB:O+M, es acreditar una excelente *performance* ambiental para los edificios existentes, sean o no LEED en su origen.

Más información:

www.colliers.com/es-cl/chile/insights/articulos/leed

HAWORTH® en Chile es EASTONDESIGN



Lively

EZ65

Zody

ENTREGA INMEDIATA
Stock en negras

Presidente Eduardo Frei Montalva 9709, Quilicura, RMI
Teléfono: +56 (2) 2733 5550
www.easton.cl

El espacio como generador de identidad y cultura



El espacio de trabajo representa la materialización de los valores de la empresa. La incorporación de los caracteres distintivos de la identidad de marca en el diseño de este espacio es una estrategia útil. Pero, para que resulte verdaderamente efectiva y no permanezca como un simple gesto superficial, el diseño debe ir más allá de la utilización de los logos y colores corporativos; también debe comunicar y favorecer la cultura de la organización. Se trata de lograr un enfoque multidisciplinario que incorpore una amplia gama de factores tales como la identidad corporativa, los métodos de trabajo, el diseño del espacio, la tecnología y las condiciones del medio ambiente físico. La identificación positiva con el espacio ayuda a que las personas tengan un sentido de pertenencia y un propósito, lo cual se traducirá en una actitud de mayor compromiso, confianza y colaboración dentro de la organización.

Los cambios tecnológicos y el avance de la globalización están impulsando a las empresas a buscar nuevas formas de ventajas competitivas. El espacio de trabajo, como materialización de la imagen y los valores corporativos, constituye una herramienta clave para su posicionamiento dentro del mercado.

Dentro de este nuevo contexto, la identidad y la cultura de una organización se han transformado en herramientas de gran valor. Una imagen positiva ayuda a contratar y a conservar a los empleados más talentosos, a aumentar la productividad y a construir relaciones estratégicas. Además, la identificación positiva con el espacio de trabajo colabora para que las personas tengan un sentido de pertenencia y un propósito, lo cual se traducirá en una actitud de mayor compromiso, confianza y colaboración dentro de la organización.

El espacio de trabajo simboliza los valores de la empresa por lo que un diseño inteligente y efectivo debe ir más allá del mero hecho de brindar flexibilidad, utilizar colores llamativos y aplicar efectos escenográficos. Se trata de comprender la identidad y la cultura de la empresa y de penetrar en sus procesos y sus valores para crear una sinergia entre el espacio corporativo y el ADN de la organización.

Imagen, identidad y cultura

La *imagen corporativa* puede ser definida como la representación mental de un modelo de la organización que el público se ha formado como consecuencia de la información que recibe sobre ella. Se conforma a partir de la identidad y la cultura corporativas y constituye uno de los instrumentos más poderosos para el posicionamiento de una empresa.

Esta imagen es una representación mental y virtual, una toma de posición emotiva. Para expresar la identidad corporativa y lograr un posicionamiento dentro del mercado se debe realizar un conjunto de acciones de comunicación que de ninguna manera se agotan en el esfuerzo de *marketing*. Una imagen asentada en la autopromoción a la larga resulta extremadamente volátil.



La imagen corporativa se conforma a partir de la identidad y la cultura de una organización y constituye uno de los instrumentos más poderosos para el posicionamiento de la empresa.

La imagen corporativa no se construye a partir de lo que la organización quiere comunicar acerca de sí misma sino a partir de lo que el público percibe y cree acerca de la compañía -de sus marcas y servicios- a partir de su experiencia y de su observación personales.

Por su parte, la *identidad corporativa* es el conjunto de los símbolos, la comunicación y el comportamiento de una empresa basado en la visión y la misión de la misma. Podríamos decir que es lo que constituye su "personalidad". Es el resultado de su cultura, de su orientación estratégica y de su posicionamiento en el mercado, y está en relación con los valores y la forma de ser y de actuar de la compañía y de sus integrantes.



El espacio de trabajo simboliza los valores de la empresa por lo que un diseño inteligente y efectivo debe ir más allá del mero hecho de brindar flexibilidad, utilizar colores llamativos y aplicar efectos escenográficos.

La *cultura corporativa* se puede definir como el conjunto de normas, valores, costumbres y prácticas compartidas -y no escritas- por el grupo de personas que forman una organización y que se reflejan en su comportamiento. Este concepto comenzó a cristalizar en los años 70 cuando los psicólogos conductistas empezaron a relacionar los valores, la ética y el "clima" organizacional¹.

Cabe destacar la gran influencia que tiene el fundador de la compañía sobre la cultura corporativa. La empresa verá reflejada en ella la personalidad de su creador aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por las personas que componen la organización.

En todas las organizaciones debe existir una relación de causalidad entre identidad e imagen; es decir, que la imagen no se

¹ LESSEM, R. (1990): "Gestión de la cultura corporativa".

forme de manera espontánea sino de construirla en relación con la personalidad de la compañía. En este punto será la comunicación empresarial la que posibilitará el proceso de transformación de la identidad en imagen y, dependiendo de su eficacia, la que determinará que dicho pasaje se produzca con éxito.

Modelos de cultura organizacional

Si bien es difícil conocer de manera completa la cultura de una organización, sus atributos generales pueden ser identificados y este reconocimiento permitirá hacer un uso estratégico de la misma.

Para identificar la cultura de cada organización Cameron & Quinn² propusieron un modelo en base a cuatro tipos definidos por dos dimensiones que tienen en cuenta, por un lado, su orientación hacia el interior o el exterior de la empresa y, por el otro, su orientación hacia la flexibilidad o el control.

- **Cultura de clan.** Se trata de un ámbito abierto y amigable para trabajar donde los empleados están orientados a la cooperación como en una gran familia. Los jefes suelen ser vistos como mentores o figuras paternas y el sentido de la tradición y la lealtad es fuerte. El grado de compromiso es alto y existe una gran preocupación por los empleados. En este tipo de cultura priman el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

- **Cultura adhocrática.** En este tipo de organizaciones los ambientes de trabajo son dinámicos y creativos. Los líderes son innovadores y asumen riesgos; se alientan la experimentación y la innovación. La empresa está orientada al crecimiento a largo plazo, a la incorporación de nuevos talentos y a la prestación de servicios diferenciadores que la posicionen como líder en el segmento del mercado donde actúa. Se fomentan la iniciativa personal, la proactividad y la libertad.

- **Cultura jerárquica.** La cultura de esta organización está dada por una estructura muy definida y formal. Los líderes son efectivos, buenos coordinadores y organizadores. Las tareas están enfocadas en los procedimientos; las normas y las políticas formales cohesionan la organización. La gestión de los recursos humanos se basa en la estabilidad y la predictibilidad. Las

organizaciones públicas y las agencias gubernamentales son generalmente dominadas por una cultura jerárquica.

- **Cultura de mercado.** Se trata de una cultura orientada a los resultados. Los empleados son competitivos y poseen objetivos claros. Asimismo, los jefes son exigentes y productivos. La reputación y el éxito son temas que conciernen a toda la compañía. Las metas a largo plazo están enfocadas en objetivos medibles y cuantificables.



² CAMERON, K.S. y QUINN, R.E. (1999): "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework".

Espacio y cultura

El espacio físico que nos rodea es capaz de influir en nuestro comportamiento en un plano inconsciente. Predispone nuestra conducta y nuestro estado de ánimo estimulando o desalentando determinado tipo de actitudes tales como la colaboración, la interacción o el intercambio personal. Su papel en la conformación y el fortalecimiento de la cultura y la identidad de las organizaciones es fundamental. Es por esto que el diseño del espacio de trabajo debe abordarse desde una perspectiva que lo reconozca como una manifestación de los valores de la compañía.

El diseño del espacio de trabajo representa una oportunidad para ajustar o redefinir la cultura corporativa en función de los rápidos cambios producidos por la globalización, la tecnología, la presencia de varias generaciones dentro de la oficina y los desafíos que presentan los mercados actuales.

La cultura de la empresa se forma y se ve reforzada por el espacio de trabajo en un bucle continuo de retroalimentación. Para crear una gran cultura, los atributos de la empresa deben poder ser experimentados en todas sus manifestaciones de manera integral, desde los productos y servicios hasta los puestos de trabajo. Es difícil afianzar una experiencia de marca si la cultura y el diseño del espacio no están alineados.

Cómo construir la cultura

Los métodos tradicionales de planificación del espacio se basan en estadísticas tales como los cargos de las personas, los ratios de ocupación, el organigrama, los hábitos de trabajo, etc., pero dejan de lado un elemento fundamental: la cultura corporativa. Para definir la estrategia de diseño, en primer lugar es necesario comprender la esencia de la organización -su cultura, su misión, su visión, sus procesos de trabajo-, cómo se concretan estos rasgos y cuál es el papel que cumplen los espacios en el fortalecimiento de los mismos.

Se trata también de comprender cómo se percibe la empresa y cómo quiere ser percibida, cómo se desarrollan el flujo de trabajo y de ideas, cómo se integra la tecnología con el entorno

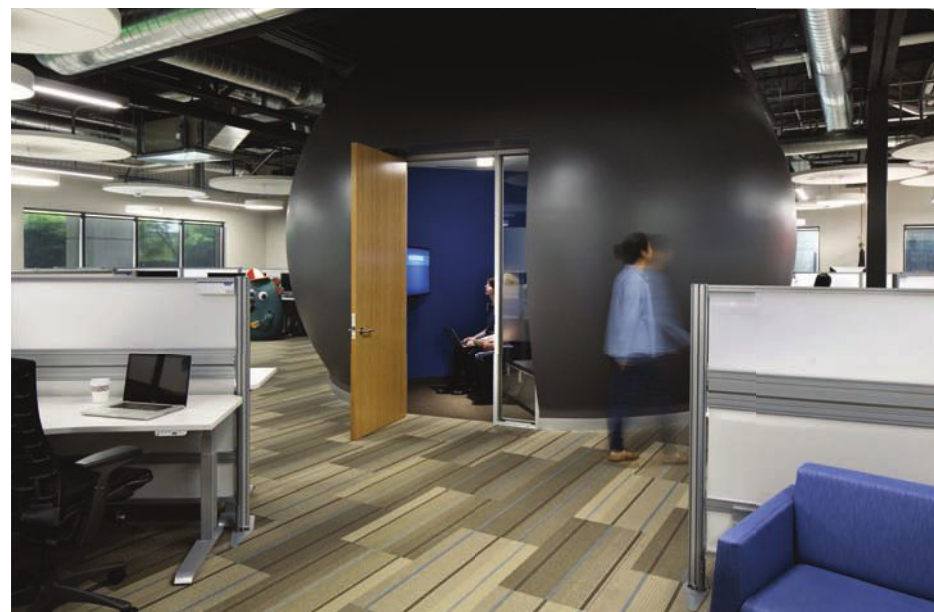
físico, cómo se relacionan las personas dentro de la empresa y cómo se equilibran el trabajo y el bienestar personal. El reconocimiento de todos los aspectos que integran la cultura organizacional influirá en la forma de trabajo adoptada.

¿Cómo se traduce todo esto en el diseño del espacio de trabajo? En términos generales, y partiendo desde lo más elemental, una empresa que se preocupa por la salud, el confort y el bienestar de su personal, seguramente tendrá mejor imagen que otra que descuida las instalaciones, tiene equipamiento de baja calidad o mobiliario en mal estado. Brindar espacios confortables, ergonómicos y saludables influye directamente sobre la percepción que los empleados tienen acerca de los valores de la compañía.

Las tendencias actuales, basadas en los nuevos modelos de trabajo, apuntan al desarrollo de espacios orientados a la optimización del desempeño de las personas, el aumento de la efectividad, la eficiencia y la motivación, la estimulación del trabajo colaborativo, el mejoramiento de la tasa de retención y captación de talentos, la reducción del ausentismo y el fomento del sentido de pertenencia e identificación de los empleados.

Otros aspectos importantes que se pueden desarrollar desde el diseño de los espacios de trabajo -y que también tendrán un impacto directo sobre distintos aspectos de la cultura de la empresa-, son el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad. Los diseños que privilegien el aprovechamiento de la luz natural y las vistas para la mayor parte de los empleados, que cuenten con iluminación de bajo consumo y sanitarios que promuevan el ahorro de agua, que cuiden la calidad del aire interior, que dispongan de instalaciones accesibles para personas con capacidades diferentes, entre muchas otras iniciativas posibles, estarán ayudando a construir valores que redundarán en un afianzamiento de la cultura corporativa.

Muchas empresas también apuestan a crear espacios especialmente dedicados a la relajación y el esparcimiento sumados a otros beneficios tales como masajes o clases de yoga y meditación. Estas iniciativas representan un claro mensaje de empatía con el empleado lo cual repercute en el clima interno y en la cultura de la compañía.



Conclusiones

En relación con las estrategias de diseño, no hay una fórmula estandarizada que se ajuste a las necesidades de todas las empresas. Actualmente existe una amplia gama de formas de trabajo y de uso de la tecnología que impone buscar soluciones a medida para cada compañía. El diseño del espacio de trabajo debe reflejar las características únicas de cada organización, su cultura y su espíritu particulares. Cuando los empleados sienten una conexión emocional con el lugar de trabajo se crea una cultura más fuerte, más rica y -en última instancia- una marca más auténtica y exitosa.

Los atributos de la empresa deben poder ser experimentados en todas sus manifestaciones de manera integral. Es difícil afianzar una experiencia de marca si la cultura y el diseño del espacio no están alineados.

La construcción de una gran cultura empresarial es también muy valorada como una herramienta para atraer y retener a los jóvenes talentos, ávidos de entornos estimulantes e interactivos, diseñados con el fin de fomentar las relaciones sociales y una colaboración activa, donde el espacio juega un papel indiscutible en la formación de un clima atractivo.

Estos cambios en la valoración de la cultura organizacional y en las formas de trabajo han dado lugar a nuevas perspectivas sobre el rol que el diseño del espacio desempeña en el desarrollo y afianzamiento de la identidad corporativa. Las tendencias incluyen espacios que cuenten con las siguientes características:

- **Flexibilidad:** ámbitos multifuncionales que permitan un óptimo aprovechamiento del espacio y que sean susceptibles de ser modificados en forma simple y rápida.
- **Tecnología:** espacios que incorporen la tecnología buscando facilitar el óptimo desempeño de los colaboradores y el aumento de su productividad.
- **Eficiencia / Funcionalidad:** espacios que respondan tanto a la estructura como al *workflow* de la empresa.

• **No jerárquico:** horizontalizar el uso del espacio asignando la superficie en función de las actividades que se realicen y no de acuerdo con las jerarquías.

• **Sociabilidad / Humanidad:** privilegiar los espacios de encuentro que permitan socializar y realizar trabajo colaborativo dentro de un ambiente cálido y ameno. Las zonas comunes se han convertido en el corazón del espacio corporativo ya que promueven los encuentros, las reuniones espontáneas y la creatividad.

• **Innovación:** generar espacios que promuevan, motiven y faciliten la creatividad y la innovación.

• **Comunicación:** lograr que el edificio actúe como un elemento icónico dentro de su entorno y para las diferentes escalas, y que los espacios interiores reflejen los valores de la empresa.

• **Seguridad / Bienestar:** lograr niveles de confort adecuados en los que se refiere a calidad del aire interior, iluminación, acústica y ergonomía.

• **Compromiso / RSE:** diseñar espacios coherentes con el compromiso medioambiental y con la comunidad.



Brindar espacios confortables, ergonómicos y saludables influye directamente sobre la percepción que los empleados tienen acerca de los valores de la compañía

Referencias:

- CAMERON, K.S. y QUINN, R.E. (1999): "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework".
- CHAVES, N. (1990): "Arquitectura y marca corporativa".
- LESSEM, R. (1990): "Gestión de la cultura corporativa".
- STEELCASE WHITE PAPER (2010): "Brand, culture and the workplace".



interstuhl

ENJOY SEATING PERFORMANCE.



Transparencia y ligereza.



AirPad cuenta con una alta transparencia y resistencia, por su novedosa tecnología de membrana, constituyendo una evolución en el respaldo de malla. Dando la sensación de flotar en el espacio y realizando el minimalismo de la arquitectura moderna.

El mecanismo sincronizado Body-Float presenta una increíble y única sensación de flotabilidad. Sentarse en AirPad significa disfrutar en una posición de asiento equilibrada, que te hace sentir parte de la silla y del entorno, brindando seguridad y confort elevados.

Fumaya presenta:
AirPad

NUEVO

Sillón giratorio de oficina Interstuhl. Variedad de colores. Mecanismo sincronizado Body Float, regulación de peso, brazos en T regulables en 4D opc.

Oficina

Soluciones Integrales

fumaya.com

Fumaya: representante exclusivo de Interstuhl para Uruguay.

El nuevo Neuromanagement

El *Neuromanagement* es un campo de estudio emergente que aporta el conocimiento alcanzado en las neurociencias a diversas áreas del *Management* tales como el liderazgo, la gestión de los recursos humanos, la gestión del cambio, la consultoría, etc. El término fue acuñado por David Rock, un consultor de liderazgo que ha sido pionero en conectar los dos campos. La combinación de estas disciplinas permite desarrollar técnicas para potenciar las capacidades cognitivas y emocionales de los equipos de trabajo y de sus líderes, lo cual no solo mejora el cumplimiento de los objetivos sino que también potencia la visión del negocio y ayuda a tomar mejores decisiones. Algunas herramientas tales como la metodología SCARF también benefician la motivación y el compromiso de la fuerza de trabajo.

El cerebro humano ha evolucionado como un órgano social y sus reacciones -tanto psicológicas como neurológicas- están profundamente modeladas por la interacción con otras personas.

El lugar de trabajo es algo más que un destino obligado al que le dedicamos, en el mejor de los casos, 8 horas diarias de lunes a viernes. El lugar de trabajo puede ser un espacio para la creación de objetivos compartidos y desempeña un papel importantísimo en la construcción de la identidad y las relaciones sociales.

David Rock, pionero del *Neuromanagement*, asegura que el cerebro experimenta el lugar de trabajo como un sistema social antes que como un recurso para lograr un beneficio económico¹. Las personas que se sienten poco reconocidas o excluidas socialmente en el trabajo padecen la situación como una sensación dolorosa similar a un golpe, afirma. El cerebro procesa el sufrimiento social del mismo modo que el dolor físico.

Pero por más asombroso que parezca, esto tiene su lógica. El cerebro de los seres humanos ha desarrollado un fuerte vínculo entre la inclusión social y el malestar físico por estrictas cuestiones de supervivencia: la mayor parte de los mamíferos debe establecer sólidos lazos con sus cuidadores para poder sobrevivir.

El cerebro humano, por lo tanto, ha evolucionado como un órgano social y sus reacciones -tanto psicológicas como neurológicas- están profundamente modeladas por la interacción con otras personas.

Según el investigador del MIT Alex Pentland, los lazos sociales que se establecen entre las personas son el principal predictor de éxito de un equipo de trabajo². Cuando experimentamos espíritu de cuerpo, la percepción no proviene de la nada; es el

¹ ROCK, D. (2009): "Managing with the Brain in Mind".

² PENTLAND, A. (2012): "The New Science of Building Great Teams". Harvard Business Review.

resultado de nuestra capacidad innata para procesar los cientos de complejas señales de comunicación que enviamos y recibimos constantemente. Nuestro cerebro está siempre alerta a las señales de aprobación o rechazo de las personas que nos rodean.

Estos nuevos descubrimientos han comenzado a aplicarse en el ámbito laboral dando lugar al *Neuromanagement*, un campo de estudio que aporta el conocimiento de las neurociencias a diversas áreas del *Management* tales como el liderazgo, la gestión de los recursos humanos, la gestión del cambio, la consultoría, etc.

La combinación de estas disciplinas permite desarrollar técnicas para estimular las capacidades cognitivas y emocionales de los equipos de trabajo y de sus líderes, lo cual posibilita no solo mejorar el cumplimiento de los objetivos sino también potenciar la visión del negocio y tomar mejores decisiones.

Los líderes que entiendan los beneficios de este nuevo enfoque podrán alentar el talento de sus empleados, apoyar la colaboración y la creatividad de sus equipos de trabajo, y crear un entorno que fomente el cambio productivo. Tal como afirma David Rock: 'ser capaz de poner en marcha el cerebro social al servicio de la productividad será una capacidad de liderazgo indispensable para el futuro.

El cerebro social

Las áreas más primitivas de nuestro cerebro se ocupan de evaluar rápidamente los estímulos provenientes del ambiente que nos rodea en función de su contribución a nuestra supervivencia, y los vinculan con dos tipos de sensaciones básicas: el placer (recompensa) y el dolor (castigo). Gran parte de nuestra conducta se rige por el sencillo mecanismo neurológico de minimizar las amenazas y maximizar las recompensas.

La neurociencia ha descubierto que el cerebro humano es muy plástico y que las conexiones neuronales se pueden reformar en cualquier etapa de la vida para aprender nuevos comportamientos y modificar aun los más arraigados.

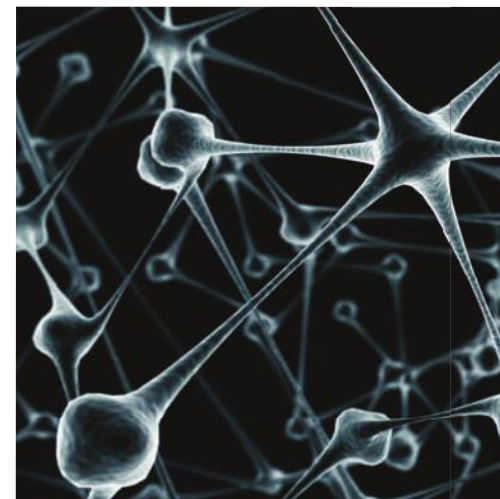
El sistema de castigo se organiza mayormente en la amígdala, un conglomerado de núcleos alojados en el interior del lóbulo temporal que se ocupa de modular la sensación subjetiva de miedo. Este sistema nos permite evitar situaciones que pueden ser potencialmente perjudiciales para nuestro organismo, desde comer un alimento en mal estado hasta evitar circunstancias que pongan en riesgo la integridad física o psicológica.

El sistema de recompensa, por el contrario, regula la sensación subjetiva de bienestar que genera la obtención de un estímulo placentero. Este sistema está integrado por varios núcleos cerebrales de la región del tubérculo olfatorio y los ganglios basales.

Estos sistemas generan comportamientos de evitación o de acercamiento que se han conservado a través de la evolución ya que han demostrado ser ventajosos para la supervivencia. Hemos heredado este sistema para clasificar lo bueno y lo malo de forma automática, no consciente, a fin de preservarnos³.

David Rock afirma que algunas investigaciones recientes han documentado que las situaciones sociales pueden desencadenar respuestas de amenaza o castigo, las cuales tienden a ser más intensas y duraderas que las de recompensa. Según se desprende de los datos recogidos, la forma en la que percibimos la interacción con otras personas puede provocar el mismo tipo de respuesta neuronal que desencadena el mecanismo de castigo-recompensa.

Cuando las personas se sienten amenazadas o castigadas dentro de su entorno de trabajo, su productividad desciende drásticamente debido a que esta respuesta utiliza los recursos disponibles (el oxígeno y la glucosa de la sangre) desviándolos de las regiones del cerebro que se ocupan de funciones fundamentales para el procesamiento de nueva información -tal como la memoria de trabajo-, perjudicando el pensamiento analítico, la visión creativa y la resolución de problemas. Esto quiere decir que, cuando las personas necesitan lo mejor de sus capacidades mentales, los recursos internos del cerebro se dilapidan respondiendo al estrés.



Cuando los líderes de una organización desencadenan una respuesta de amenaza, el cerebro de los empleados se vuelve mucho menos eficiente. Si, por el contrario, son capaces de comunicar claramente sus expectativas, de otorgar libertad para tomar decisiones, de favorecer la construcción de buenas relaciones y de tratar a toda la organización con equidad, estarán provocando una respuesta de recompensa que hará que la fuerza laboral se torne más eficaz, más abierta a las ideas, y más creativa.

David Rock sostiene que la comprensión de este mecanismo de castigo y recompensa también puede ayudar en los procesos de cambio. La neurociencia ha descubierto que el cerebro humano es muy plástico y que las conexiones neuronales se pueden reformar en cualquier etapa de la vida para aprender nuevos comportamientos y modificar aun los más arraigados.

³ DAMASIO, A. (2008): "El error de Descartes".

Algunas de las aportaciones de las neurociencias susceptibles de ser aplicadas en el mundo laboral son el estudio y optimización de los mecanismos de la atención, percepción, aprendizaje, motivación, inteligencia, memoria, lenguaje, cognición social, toma de decisiones y funciones ejecutivas.

El modelo SCARF

En los mercados actuales altamente globalizados e interconectados donde priman la volatilidad y el cambio rápido, existe una creciente necesidad de mejorar la colaboración y el trabajo en equipo. Dentro de este contexto, la comprensión de los verdaderos impulsores de la conducta social se hace cada vez más importante.

David Rock describe cinco dominios de la experiencia que activan los procesos de castigo y recompensa en el cerebro, los cuales pueden influir en una amplia gama de comportamientos. Estos son: estatus, certidumbre, autonomía, vinculación y equidad, palabras que en inglés forman el acrónimo SCARF (*status, certainty, autonomy, relatedness y fairness*), el modelo que Rock ha ideado para minimizar la respuesta de amenaza y aumentar la confianza y el compromiso de las personas con la organización.

Para entender cómo funciona el modelo SCARF examinemos cada característica por separado⁴:

1. Estatus: los seres humanos evaluamos permanentemente el modo en que los encuentros sociales mejoran o empeoran nuestro estatus. Estamos biológicamente programados para preocuparnos por nuestro rango frente a otros porque favorece nuestra supervivencia. Cuando alguien cree que la comparación con otra persona no lo beneficia, aparece la respuesta de amenaza.

Entender el papel central del estatus en el comportamiento puede evitar las prácticas organizacionales que generan una respuesta de amenaza en los empleados. David Rock cita las

evaluaciones de desempeño como un factor amenazante si se perciben como un cercenamiento del estatus. Por el contrario, cuando se recibe un elogio la percepción de estatus aumenta.

2. Certidumbre: cuando un individuo se encuentra ante una situación rutinaria, su cerebro conserva la energía manteniéndose en una suerte de piloto automático. Una leve incertidumbre crea una ligera respuesta de amenaza, lo suficiente como para estimular la curiosidad y la energía necesaria para resolver nuevos problemas. Pero cuando la incertidumbre se descontrola, las personas entran en pánico y toman malas decisiones. No saber lo que ocurrirá puede ser muy desgastante porque requiere una energía suplementaria, lo cual disminuye la memoria, perjudica el rendimiento y distrae del presente.

Los líderes deben trabajar para crear una percepción de certidumbre. Compartir planes de negocios, las razones de un cambio y las metas de la organización contribuye a crear tal percepción.

3. Autonomía: en una organización, mientras la gente sienta que puede tomar sus propias decisiones sin demasiada supervisión, el estrés estará bajo control. Ofrecer opciones flexibles para organizar dónde y cuándo realizar el propio trabajo provoca una respuesta con menor estrés que si se imponen políticas rígidas.

4. Vinculación: para que la colaboración en la empresa sea fructífera deben existir relaciones saludables basadas en la confianza y la empatía, sensaciones que surgen cuando se percibe que se es parte del mismo grupo social. La confianza y la empatía se desarrollan cuando el cerebro reconoce a alguien como amigo. A medida que se afianza la conexión los cerebros segregan una hormona llamada oxitocina, vinculada con el afecto, el apego y la generosidad.

⁴ ROCK, D. (2008): "SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others".

La sensación de incertidumbre puede ser muy desgastante porque requiere una energía suplementaria, lo cual disminuye la memoria, perjudica el rendimiento y distrae del presente.

Un apretón de manos o un intercambio de miradas pueden disminuir la sensación de amenaza. Por el contrario, cuando las personas se sienten excluidas de una interacción social esta respuesta se activa. La soledad y el aislamiento causan un estrés profundo. David Rock propone fomentar la vinculación entre las personas que compiten entre sí o que pueden ser despedidas.

5. Equidad: la percepción de inequidad genera una fuerte respuesta en el sistema límbico, promueve la hostilidad y socava la confianza. Las personas se sienten más satisfechas con un intercambio justo que ofrece una recompensa mínima, que con otro injusto en el cual la recompensa es sustancial.

La percepción de inequidad crea un ambiente que no favorece la confianza, el compromiso ni la colaboración. Los líderes que reservan privilegios para determinadas personas activan una respuesta de amenaza en quienes no pertenecen a su círculo.

El clima de equidad en la organización también se consigue con transparencia. Los líderes que comparten información de manera oportuna pueden mantener a las personas comprometidas y motivadas, incluso durante situaciones desfavorables tales como la reducción de personal.

Referencias:

- DAMASIO, A. (2008): "El error de Descartes".
- PENTLAND, A. (2012): "The New Science of Building Great Teams". Harvard
- ROCK, D. (2009): "Managing with the Brain in Mind".
- ROCK, D. (2008): "SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others".

La conquista de la flexibilidad

Las nuevas oficinas de Telefónica en Guayaquil.



La empresa **Telefónica Ecuador**, líder en prestación de servicios de telefonía en el país, inauguró sus innovadoras oficinas ubicadas en pleno Aeropuerto de Guayaquil. El proyecto, desarrollado íntegramente por **Contract Workplaces**, puso énfasis en el diseño de un espacio de trabajo que comunica el verdadero espíritu de la compañía. Así, esta nueva sede brinda la posibilidad de interacción entre los colaboradores dentro de un espacio moderno y acogedor que fomenta la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo y la productividad, alineado con las nuevas tendencias del mundo del trabajo y en sintonía con la cultura vanguardista de la organización.



Área operativa en open plan.

Emplazadas en el Edificio Aeropuerto de Guayaquil, las nuevas oficinas de Telefónica Ecuador se desarrollan en tres plantas que totalizan 1.260 m² con 200 puestos de trabajo organizados en open plan. En coincidencia con el objetivo de la empresa de lograr una cultura de colaboración, creatividad y trabajo en equipo, se partió de la idea de contar con un espacio abierto, flexible y multifuncional, capaz de ofrecer una variada gama de opciones de uso a lo largo del día.

Dado que en la actualidad la tecnología permite que muchos colaboradores lleven a cabo su tarea en forma remota, no se previeron posiciones asignadas individualmente para todos (los estudios muestran que la tasa de uso simultáneo de los puestos de trabajo nunca sobrepasa el 70%). Siguiendo esta tendencia, la propuesta para el área operativa planteó un uso eficiente del

espacio con puestos de trabajo asignados y puestos de trabajo compartidos en mesas tipo *bench* sin cajonera. No obstante, se dispuso un área de *lockers* donde cada colaborador cuenta con un espacio de guardado para dejar sus útiles de trabajo, documentos y pertenencias al terminar la jornada.

Las nuevas oficinas también cuentan con espacios de trabajo semiprivados y, para facilitar la colaboración y las reuniones espontáneas de los equipos, se dispusieron mesas de apoyo con dos o tres asientos ubicadas entre los puestos de trabajo.

Teniendo en cuenta no solo cuestiones de eficiencia energética sino también el bienestar de las personas, se privilegió la ubicación de los puestos operativos sobre el perímetro de la planta a fin de aprovechar la mayor cantidad de luz natural.



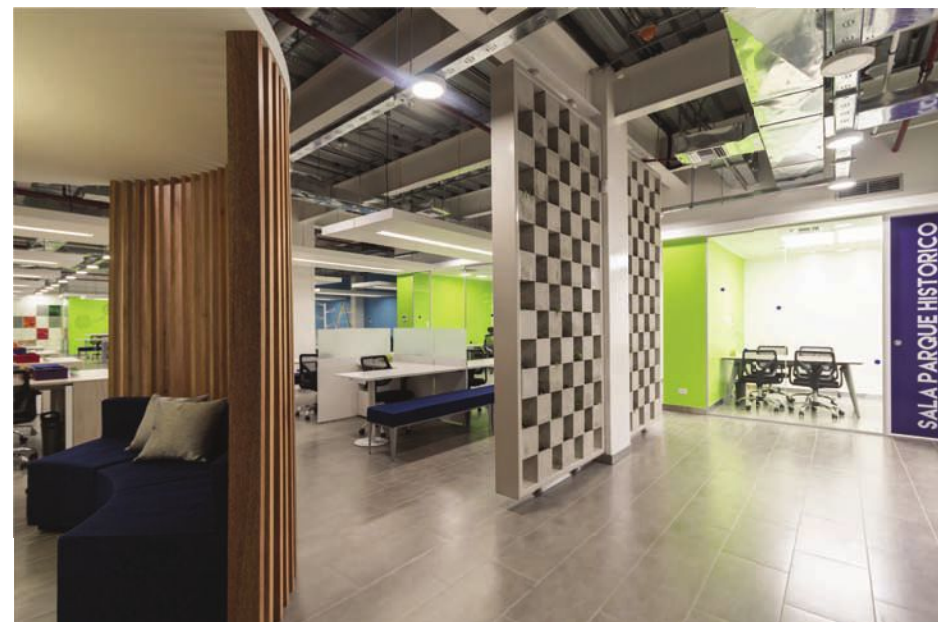
Área operativa en open plan.



Phone booths.



Área de encuentro informal.



El espacio abierto, flexible y multifuncional ofrece una variada gama de opciones de uso.

En las posiciones asignadas y las áreas semiprivadas se optó por divisores bajos de vidrio traslúcido a fin de no interrumpir la comunicación visual de todo el espacio.

Al mismo tiempo, para dar soporte a los diferentes estilos de trabajo y facilitar la comunicación, se dispusieron diversas salas de reuniones que se adaptan a necesidades específicas: salas de reuniones para 4 y 10 personas, *meeting points* y una sala de telepresencia inmersiva -la evolución de la tradicional sala de videoconferencia- que, a diferencia de esta, proporciona la sensación de estar reunido en una única sala con todos los interlocutores compartiendo contenidos tales como archivos, presentaciones, videos, imágenes, etc., todo en tiempo real.

Al programa de necesidades básico se agregaron otras áreas tales como un dispensario, cabinas individuales para realizar llamadas telefónicas que requieran privacidad (*phone booths*), un comedor con capacidad para 55 personas sentadas, un área de relax y un sector de *lounge*, iniciativas que ayudan a mantener el bienestar y el buen clima organizacional.

El resultado fue un espacio de trabajo centrado en las personas, moderno, dinámico y flexible, que refuerza la cultura de una empresa que busca consolidarse a la vanguardia de las líderes del mercado.

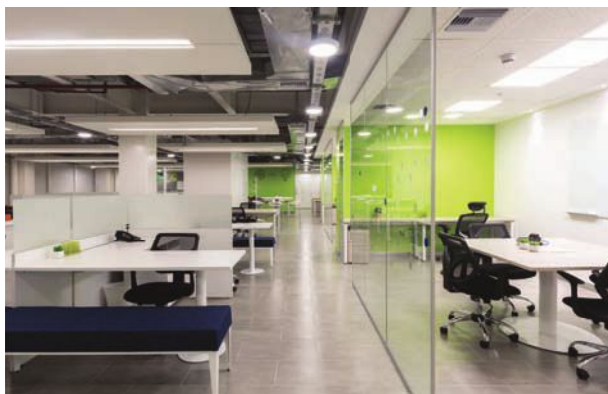




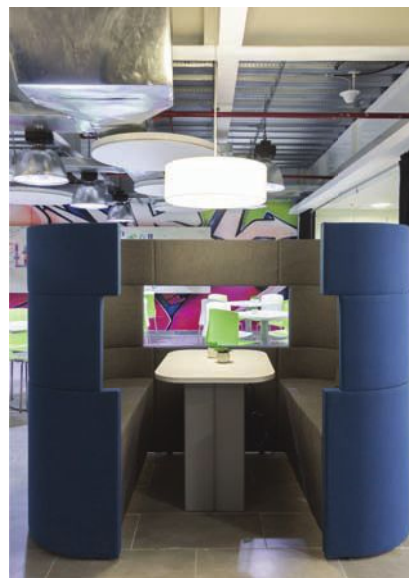
Lounge.



El comedor cuenta con capacidad para 55 personas sentadas.



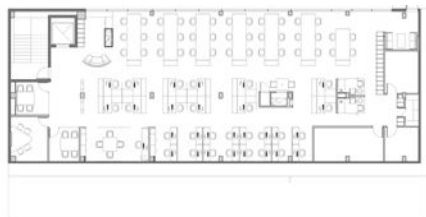
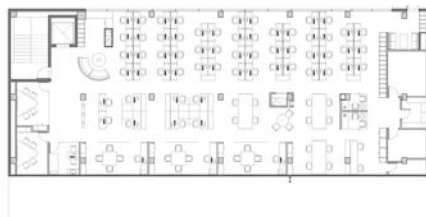
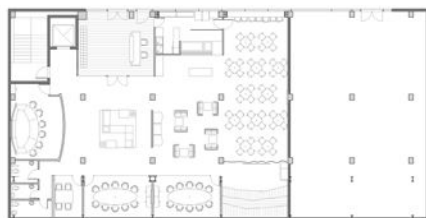
Área operativa y sala de reuniones.



Área de relax.



Meeting point.



Oficinas de Telefónica Ecuador en Guayaquil

Planta baja

- Hall de acceso.
- Recepción y espera.
- Comedor para 55 personas.
- Área de relax.
- Sector de *lounge*.
- Una sala de telepresencia.
- 2 salas de reuniones para 10 personas.
- Una sala de reuniones para 4 personas.
- *Demo room*.

Planta piso 1

- 92 puestos de trabajo en *open plan*.
- 2 salas de reuniones para 4 personas.
- 2 *meeting point*.
- Un dispensario.
- Área de copiado.

Planta piso 2

- 105 puestos de trabajo en *open plan*.
- 3 salas de reuniones para 4 personas.
- Un *meeting point*.
- Área de copiado.

FICHA TÉCNICA

Cliente: Telefónica Ecuador.

Año: 2015.

Actividad: Telecomunicaciones.

Ubicación: Edificio Aeropuerto de Guayaquil, Ecuador.

Superficie: 1.260 m².

Plazo de ejecución: 120 días.

Tipo de obra: Llave en mano.

Proyecto: Víctor Feingold, Martina Suárez Lavandera, Maricel Pazzelli, Lucía Macchiavello.

Dirección de obra: Paula Orlando, Lucía Macchiavello, Karen Contreras, Mauricio Baridón, Santiago Posse.

Diseño gráfico: Ana Trybiarz.

Change Management: Nora Di Ricci.

Administración: Juan Martín Ilzarbe, Elizabeth Cabrera Celi, Karla Cedeño Molina, Gabriela Orquera.

Fotografía: Juan Alberto Andrade Guillem.



Knoll interieur forma



Av. Alicia Moreau de Justo 140 Piso 2

Puerto Madero C1107AAD

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Tel: (54-11) 4313-3232 Fax: 4313-0560

interieur@interieurforma.com.ar

www.interieurforma.com.ar

Workplace as a Service



El lugar de trabajo está experimentando un cambio radical. Desde la época de los entornos tradicionales, donde los trabajadores realizaban sus tareas “anclados” a un escritorio, hemos evolucionado hacia un ambiente donde la información fluye gracias a la conectividad ubicua de los nuevos dispositivos portátiles. Tendencias tales como BYOD y los servicios en La Nube junto con la amplia difusión de dispositivos inteligentes están redefiniendo la forma en la que se organizan los lugares de trabajo. La oficina ya no es solo un espacio físico sino que se ha transformado en un *hub* de conectividad para ayudar a las personas a realizar sus tareas de forma eficiente: el espacio de trabajo como un servicio. *Workplace as a Service* es un nuevo concepto que entiende el lugar de trabajo como un espacio conectado, colaborativo e innovador.

La rápida evolución de las tecnologías de la información y la comunicación producida en los últimos años ha provocado importantes cambios económicos, sociales y culturales a escala global. También han hecho posible la descentralización del trabajo. Actualmente, una gran proporción de la fuerza laboral es móvil y realiza sus tareas desde ubicaciones remotas tales como hoteles, aeropuertos, oficinas de clientes, etc. Esto permite una mayor flexibilidad, lo cual favorece la interacción y la adaptación a un entorno en continuo cambio.

Como resultado se estima que en el futuro un tercio de la fuerza laboral ya no desarrollará sus tareas desde la oficina, y que los lugares de trabajo tendrán muchos menos puestos fijos. Estas son las principales tendencias que están cambiando la forma en la que trabajamos:

• Fuerza de trabajo distribuida

Con el aumento de la disponibilidad de la tecnología y de la movilidad de la fuerza laboral, las empresas están reduciendo el espacio físico y aumentando las inversiones en herramientas de colaboración basadas en La Nube para permitir que los trabajadores puedan acceder a los recursos corporativos en cualquier momento y desde cualquier lugar.

• Movilidad

La tecnología es cada vez más pequeña, más rápida, más portátil, más accesible y más ubicua, lo cual significa una mayor movilidad.

• Consumerización

Se trata de una tendencia creciente en la cual las nuevas tecnologías de la información surgen primero en el mercado del consumidor y luego se propagan hacia las organizaciones. Actualmente, la tecnología en el lugar de trabajo está siendo impulsada por el usuario (consumidor), quien la lleva al lugar de trabajo tornando desactualizados los dispositivos corporativos.

El modelo *Workplace as a Service* se basa en la tecnología de La Nube para entregar todos los recursos necesarios para que los trabajadores móviles pueda llevar a cabo sus tareas sin importar dónde se encuentren.

• Virtualización del entorno de trabajo

Las infraestructuras tecnológicas están cambiando de un entorno fijo a un entorno de escritorios virtuales donde las aplicaciones y la información están alojadas en ubicaciones centralizadas en lugar de ser administradas individualmente.

• Cloud Computing

Es una tendencia basada en la prestación de servicios de IT, de *software* y de capacidad de procesamiento a través de redes privadas o públicas que utiliza la conectividad ubicua de Internet permitiendo la virtualización del entorno de operación. Es indispensable cuando se trabaja desde dispositivos móviles que no tienen capacidad de almacenamiento.

Los servicios ofrecidos van desde el *hardware* hasta el *software* y pueden ser agrupados en tres categorías: IaaS (*Infrastructure as a Service*), PaaS (*Platform as a Service*) y SaaS (*Software as a Service*).

• Bring Your Own Device

Dentro de los entornos corporativos, la tendencia BYOD, acrónimo de *Bring Your Own Device* (trae tu propio dispositivo), está empezando a generalizarse. Se calcula que en algunos países, más del 70% de las compañías dan soporte a programas de BYOD de algún tipo.

Obviamente, BYOD también trae una serie de problemas, ya que la administración de un parque heterogéneo de dispositivos implica conflictos en las políticas de gestión, incremento en las necesidades de soporte y mantenimiento, y una cantidad indeterminada de vulnerabilidades de seguridad.

Qué es Workplace as a Service

El modelo *Workplace as a Service* (WaaS) se basa en la tecnología de La Nube para entregar todos los recursos necesarios para que los trabajadores móviles pueda llevar a cabo sus tareas sin importar dónde se encuentren. De esta manera, aquellos que lo necesiten pueden acceder a las aplicaciones y documentos que requieran desde cualquier lugar con acceso a Internet, y trabajar con ellos como si estuvieran en la oficina.

En consecuencia, el departamento de IT dejará de ser el proveedor de servicios de la empresa. El proveedor de La Nube será el responsable de entregar los recursos -aplicaciones y servicios- que requiera la operación de la compañía. El equipo de IT definirá qué servicios se virtualizarán y cuáles serán los requisitos de funcionamiento que deben cumplir.

Sin embargo, WaaS no solo debe asegurar que los trabajadores tengan acceso a las aplicaciones y los datos que necesiten para desarrollar eficazmente su tarea; también debe ser capaz de administrar eficientemente los dispositivos móviles de toda la compañía, dar soporte BYOD para equipos portátiles, tabletas y smartphones, y garantizar que el modelo cuente con la seguridad apropiada: la forma de acceso a los recursos, la ubicación física de la red desde la que accede el usuario, los requisitos de seguridad de la organización, el tipo de dispositivo y la propiedad de ese dispositivo.

La implementación del modelo WaaS requerirá un delicado equilibrio entre la confiabilidad y la productividad, ya que existe un riesgo de seguridad latente que debe ser minimizado. La información viaja a través de la red por lo que se incrementa el peligro de que pueda ser interceptada o modificada por un tercero.

También hay que considerar que los usuarios de WaaS pueden trabajar en todo tipo de lugares (otra sucursal de la misma empresa o un sitio externo) y necesitan tener acceso a los recursos corporativos desde otras redes con diferentes niveles de seguridad. También pueden acceder cuando están en su casa, a través del Wi-Fi de una red pública en un aeropuerto, en una cafetería o en muchos otros lugares.

WaaS también debe administrar eficientemente los dispositivos móviles de toda la compañía, dar soporte BYOD para equipos portátiles, tabletas y smartphones, y garantizar que el modelo cuente con la seguridad apropiada.

Un modelo con ventajas

El modelo WaaS tiene grandes ventajas competitivas; su flexibilidad puede darle a la empresa una enorme capacidad para capturar mercados emergentes, de rápido desarrollo y que demandan soluciones con un contenido tecnológico muy alto. He aquí algunos de los beneficios:

• Reducción de los requerimientos de espacio físico

Con este modelo, el diseño del espacio de trabajo debe estar al servicio de una fuerza laboral flexible y móvil. Si el espacio del trabajador nómada se ha trasladado dondequiera que esté, mantener un puesto de trabajo que estará vacío la mayor parte del tiempo significa un desperdicio de m² que se traducirá en costos. La reducción de la superficie necesaria es una de las mayores consecuencias de WaaS, la cual puede llegar a alcanzar valores de hasta un 40% con el consiguiente ahorro en los costos de alquiler, operación y mantenimiento. Además, la paulatina virtualización de los procesos de trabajo hace que el espacio necesario para el almacenamiento de documentos



físicos se reduzca drásticamente y que se pueda ahorrar hasta un 20% de superficie adicional en espacios para archivo.

• Sustentabilidad

Una oficina que ocupa menos espacio tiene un menor impacto ambiental en términos de consumo energético, emisiones de carbono, producción de residuos y contaminación atmosférica. Si además se adoptan políticas de bajo consumo de papel en el nuevo entorno tecnológico de WaaS, se sumará otra iniciativa al cuidado del medio ambiente.

• Mayor flexibilidad

Los trabajadores tienen una mayor dosis de flexibilidad para determinar sus horarios y esquemas de trabajo. Pero la empresa también puede adaptarse rápidamente a nuevos requerimientos y optar por propuestas más convenientes frente a las condiciones variables del mercado.

• Mayor productividad

Trabajar desde otra locación (la casa, la oficina de un cliente, etc.) provee más tiempo de trabajo efectivo porque hay menos interrupciones, mayor satisfacción y mayor compromiso. Además, el ausentismo se reduce en hasta un 70% y el trabajo no se ve afectado por eventualidades tales como problemas climáticos o de tránsito.



• Potencia el trabajo colaborativo

El uso de aplicaciones informáticas a través de Internet permite que varias personas puedan trabajar en un mismo documento a la vez, en tiempo real. Así, se fomentan la comunicación y la colaboración tanto entre los mismos empleados como con los clientes y proveedores.

• Atracción y retención de talentos

Las empresas que operan en un entorno de WaaS pueden centrar sus esfuerzos en contratar a la persona más adecuada para el trabajo, independientemente de su lugar de residencia.

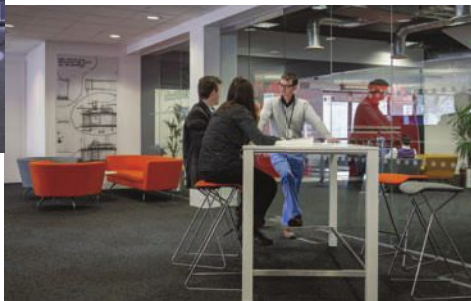
• Beneficios económicos

La adopción de WaaS permite adquirir la infraestructura necesaria en mucho menos tiempo. Esto impacta sobre la agilidad de la empresa y permite reducir los costos asociados con los retrasos. Además, permite que las organizaciones se puedan dedicar de manera más efectiva a su *core business*.

Se reducen los gastos asociados con la compra de nuevos sistemas o licencias de aplicaciones, con el mantenimiento de esos sistemas y con los gastos relacionados con el personal encargado de ello.

La oficina como servicio

Con la adopción del modelo WaaS, la configuración de la oficina deberá reflejar el nuevo modo de trabajar. Un trabajo flexible requerirá un espacio flexible, con un incremento de las áreas compartidas en detrimento de las privadas, versatilidad para la reconfiguración y adaptación a los distintos requerimientos, espacios que favorezcan los encuentros ocasionales, las reuniones informales, el trabajo en equipo y la colaboración.



La reducción de la superficie necesaria es una de las mayores consecuencias de WaaS, la cual puede llegar a alcanzar valores de hasta un 40% con el consiguiente ahorro en los costos de alquiler, operación y mantenimiento.

Dado que no siempre será posible reunir a todos los miembros del grupo de trabajo en el mismo espacio físico, será de gran utilidad contar con salas para videoconferencia y telepresencia.

En definitiva, una estrategia integradora para el diseño de la nueva oficina debe incluir no solo las referencias del entorno físico donde se realiza el trabajo sino también el conocimiento de las tecnologías utilizadas, del proceso de trabajo y, lo más importante, de la cultura de la empresa.

Referencias:

CISCO (2013): "Collaborating in the Cloud".
ENTERPRISE CLOUD LEADERSHIP COUNCIL (ECLC) (2013): "Workplace as a Service, White Paper".
IBM GLOBAL TECHNOLOGY SERVICES (2011): "The new workplace: are you ready?".
THOMPSON, C., CAPUTO, P. (2009): "The Reality of Virtual Work: Is Your Organization Ready?".

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.

SERVICIO DE MUDANZA DE DOCUMENTACION Y ARCHIVOS

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



DH SYSTEMS
INTERGROUP
SISTEMAS DE ARCHIVO Y ALMACENAMIENTO



(54 11) 4782-6400

contactenos@dhsystems.com.ar

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

Los otros riesgos



Cuando hablamos de los riesgos para la salud en el trabajo solemos pensar en el medio ambiente físico: el nivel de ruido, la temperatura, los agentes tóxicos, la calidad del aire, la ergonomía, etc. Sin embargo, también existen otros riesgos -los psicosociales-, a menudo subestimados y "naturalizados", pero que tienen un enorme impacto sobre la salud. El estrés, el hostigamiento, el acoso sexual, el agotamiento emocional y la adicción al trabajo son algunos de los padecimientos que explican, en buena medida, las ausencias prolongadas y los serios conflictos interpersonales que perturban la vida de las empresas al mismo tiempo que comprometen sus resultados en términos de productividad y calidad de vida de los empleados.

Cuando las características de las empresas provocan respuestas de inadaptación, de tensión y de estrés, se transforman en factores de riesgo psicosocial, afectando la salud y el bienestar del trabajador.

En la actualidad, el trabajo es el fundamento del orden social, impone una estructura temporal a la vida y determina el lugar que ocupan los individuos dentro del tejido social¹. Es el principal medio de subsistencia y una parte esencial de la vida de las personas proporcionando no solo recursos financieros sino también un propósito, una identidad y posibilidades de desarrollo personal, factores que promueven el bienestar y una actitud positiva. El trabajo es, junto con el afecto y los lazos sociales, una de las dimensiones más importantes del ser humano².

Pero esto no fue siempre así. Las sociedades primitivas y las civilizaciones clásicas (Grecia y el Imperio Romano) junto con la Edad Media, no estaban estructuradas por el trabajo. En las sociedades modernas, sin embargo, ha adquirido una centralidad impensada en otros tiempos: puede constituir un objetivo por sí mismo y dar sentido a la vida siempre que las exigencias laborales sean óptimas, si a los trabajadores se les permite ejercer un grado razonable de autonomía y si el clima de trabajo es amable y favorable. Las condiciones de trabajo determinarán, en gran medida, la salud física y mental de las personas.

Salud y riesgos psicosociales

La salud física, mental y social del trabajador puede verse afectada tanto por la tarea que desempeña como por las condiciones del trabajo. Las malas condiciones laborales, tanto físicas como psicosociales, tienen un impacto negativo que se puede extender más allá de la salud de los propios trabajadores, afectando el bienestar de las organizaciones al disminuir la productividad de los empleados.

Cuando las características de las empresas son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión y de estrés, se transforman en factores de riesgo psicosocial que pueden afectar negativamente la salud y el bienestar del trabajador.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define los riesgos psicosociales en términos de la interacción entre las condiciones ambientales de la organización y el contenido y la gestión de las tareas, por un lado, y las competencias y las necesidades de los empleados, por el otro. Estos riesgos vulneran aspectos básicos de las condiciones laborales, de la dignidad de las personas y de su derecho a la integridad física y moral, a la intimidad, a la libertad y a la salud física y mental.

Cuáles son los riesgos

Como consecuencia de los importantes cambios en las organizaciones producidos en los últimos años, la exposición a estas contingencias se ha hecho más frecuente e intensa, haciendo conveniente y necesaria su identificación, evaluación y control con el fin de evitar sus peligros para la salud y el bienestar.

¹ MÉDA, D. (2007): "Le travail: une valeur en voie de disparition".

² NEFFA, J.C. (2014): "Las relaciones entre la actividad física, el trabajo y la salud".

Factores de estrés psicosocial	
Contenido del trabajo	Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre.
Sobrecarga y ritmo	Exceso de trabajo, alta presión, plazos urgentes de finalización.
Horario	Cambio de turnos, horarios inflexibles o imprevisibles, jornadas largas o sin tiempo para la interacción.
Control	Baja participación en la toma de decisiones, poco control sobre la carga de trabajo y otros factores laborales.
Ambiente y equipo	Malas condiciones de trabajo, equipos inadecuados o con poco mantenimiento, falta de espacio personal, poca luz o ruido excesivo.
Cultura organizacional	Mala comunicación interna, bajo nivel de apoyo, falta de definición de las tareas, falta de acuerdo en los objetivos.
Relaciones interpersonales	Aislamiento físico o social, escasa relación con los jefes, conflictos interpersonales, falta de apoyo social.
Rol en la organización	Ambigüedad o conflicto del rol, responsabilidad sobre otras personas.
Desarrollo de carrera	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional, baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual.
Relación trabajo-familia	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia, bajo apoyo familiar. Problemas duales de carrera.
Seguridad contractual	Trabajo precario o temporal, incertidumbre sobre el futuro laboral. Remuneración insuficiente.

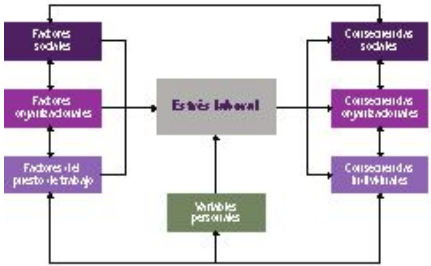
Fuente: Confederación de empresarios de Málaga (2013): “Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo”.

1. Estrés

La Comisión Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo define el estrés laboral como un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación.

Entre los factores determinantes de este riesgo, el más importante está relacionado con una alta demanda psicológica y un bajo control en la toma de decisiones. Otros factores determinantes pueden ser la edad (trabajadores adolescentes y trabajadores de edad avanzada), la monoparentalidad y la discapacidad, entre otros.

Proceso del estrés como riesgo psicosocial



El estrés relacionado con el trabajo es un factor determinante de los trastornos depresivos, los cuales constituyen la cuarta causa de enfermedad en todo el mundo. Se prevé que para el año 2020 llegarán a ser la segunda causa, detrás de la cardiopatía isquémica, pero delante de todas las demás enfermedades³.

Para prevenir el estrés sería necesario promover un buen clima de trabajo que favorezca la igualdad de oportunidades; empresas más humanas y flexibles que permitan reconciliar mejor la vida laboral y la personal, el aprendizaje, el compromiso de los empleados en la vida laboral y el respeto por la diversidad.

2. Síndrome de Burnout

El término *Burnout* -creado en 1974 por el psiquiatra Herbert Freudenberger- alude a la figura de arder o consumirse que sufren los que padecen este síndrome, que los sume en un estado de agotamiento físico, anímico y mental causado por las situaciones emocionalmente demandantes que deben enfrentar en el trabajo. Fue detectado principalmente entre los trabajadores del área docente, sanitaria y social para luego ir ganando terreno en otras actividades.

Se caracteriza por cansancio, agotamiento emocional (disminución y pérdida de recursos emocionales), despersonalización o deshumanización (actitud negativa e insensible hacia las personas a las que da servicio) y falta o disminución de realización personal en el trabajo, producto de una interacción negativa entre el lugar de trabajo, el equipo y los pacientes, alumnos, usuarios o clientes. También presenta sensaciones de insuficiencia personal y baja autoestima.

Este proceso de desgaste viene determinado por las demandas personales y emocionales propias de la tarea a las que los profesionales deben hacer frente sin la suficiente protección, recursos y apoyo de la organización.

Para prevenir el Síndrome de *Burnout* sería necesario equilibrar las funciones y actividades para evitar la sobrecarga, asegurarse de que los empleados cuenten con las habilidades, conocimientos, equipo y material necesarios para desempeñar sus funciones, flexibilizar los turnos y horarios de trabajo para aliviar el desgaste

El estrés relacionado con el trabajo es un factor determinante de los trastornos depresivos, los cuales constituyen la cuarta causa de enfermedad en todo el mundo.

³ Organización Mundial de la Salud, 2001.



emocional y físico, y realizar evaluaciones periódicas sobre los niveles de estrés para detectar a aquellas personas que estén en riesgo, ofreciendo ayuda profesional si fuera preciso.

3. Acoso laboral o *Mobbing*

El acoso abarca todas las situaciones en las que una persona se siente sometida a una conducta negativa por parte de otras en el lugar de trabajo durante un determinado tiempo y en una situación en la que, por diversas razones, no es capaz de defenderse contra dichos actos. Por lo general, las víctimas son constantemente objeto de burlas, molestias e insultos y piensan que carecen de recursos para responder⁴.

Se puede distinguir entre el acoso relacionado con el trabajo -la imposición de plazos poco razonables, cargas de trabajo insostenibles u otros tipos de conducta que dificultan la situación laboral- y la intimidación consistente en observaciones insultantes, bromas excesivas, rumores, aislamiento y exclusión social.

El acoso solo tiene lugar en una cultura organizativa que permite -e incluso recompensa- este tipo de comportamiento. Puede hasta estar institucionalizado y ser parte de las prácticas de liderazgo y dirección.

Para hacer frente al acoso en el trabajo es primordial que la organización envíe un claro mensaje de que el *mobbing* no es tolerado. También será importante implementar programas para mejorar el liderazgo, el clima y las condiciones de trabajo que incluyan el desarrollo y la comunicación de una cultura corporativa contraria a la intimidación, así como programas de formación para responsables del área de recursos humanos.

4. Acoso sexual

Según una definición de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el acoso sexual en el lugar de trabajo es una conducta no deseada de naturaleza sexual que hace que la persona se sienta ofendida, humillada y/o intimidada. Se trata de una situación que la víctima no desea; dado que cada persona determina el comportamiento que aprueba o tolera, el concepto es subjetivo.

Los comportamientos que califican como acoso sexual pueden ir desde la violencia física y verbal -contacto físico y acercamientos innecesarios, comentarios y preguntas sobre el aspecto, el estilo de vida, la orientación sexual, etc.- hasta actitudes no verbales tales como gestos de connotación sexual.

El acoso sexual puede ser sufrido tanto por hombres como por mujeres. Sin embargo, dado que es una manifestación de relaciones de poder, la mujer es la principal víctima porque en el mercado laboral su situación es de mayor subordinación jerárquica e inestabilidad. Pero también pueden ser objeto de

acoso cuando se las percibe como competidoras por el poder. Por lo tanto, el acoso sexual afecta a mujeres en todos los niveles jerárquicos y tipos de trabajo. Con respecto a los hombres, aquellos que sufren un mayor acoso son los jóvenes, los homosexuales y los miembros de minorías étnicas o raciales⁵.

El impacto del acoso sexual afecta negativamente tanto al trabajador como a la empresa ya que genera ausentismo y menor productividad y motivación. Los efectos sobre la salud comprenden estados de ansiedad y depresión, sentimientos de desesperación y de indefensión, de impotencia, de ira, de aversión y de subestimación, así como trastornos del sueño, hipertensión, úlceras, etc.

Para hacer frente al acoso sexual será preciso elaborar y aplicar políticas claras en las que se condene esta conducta y se defienda el derecho de todos los trabajadores a ser tratados con dignidad. Deberá explicarse el procedimiento que deben seguir las víctimas asegurando la seriedad, la confidencialidad y la protección contra posibles represalias, al mismo tiempo que se definirá un conjunto de medidas preventivas que favorezcan un ambiente de trabajo saludable y respetuoso que fomente la igualdad entre mujeres y hombres.

5. Adicción al trabajo

La adicción al trabajo o *workaholicismo* es una necesidad excesiva e incontrolable de trabajar incesantemente que afecta la salud, el bienestar y las relaciones de la persona. En esta condición, el trabajo se convierte en la esfera más importante de la vida desplazando otras áreas tales como la familia, los amigos y los grupos sociales de pertenencia. Como adicción es equivalente al abuso de sustancias, incluido el alcoholismo.

Se diferencia de otras adicciones porque en muchas empresas se premia esta condición como una conducta positiva, a pesar de tener consecuencias nefastas para la persona que la sufre: altos niveles de ansiedad, riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares, relaciones conflictivas con la familia y los colegas, reducción del círculo social, etc.

Aunque la adicción al trabajo está principalmente relacionada con características personales, existen algunas condiciones laborales que pueden potenciarla tales como la sobrecarga de trabajo, la presión temporal y las fechas tope.

Las causas del problema dependen de la interacción de un contexto social, personal y laboral específico. Por un lado, la connotación social positiva que existe sobre el exceso de trabajo y su valor para la imagen y la identidad personal. Por el otro, el uso cada vez mayor de las tecnologías de la información y la comunicación hace que se pueda trabajar "en cualquier momento y desde cualquier lugar" de tal forma que el trabajador está siempre disponible y "conectado" con el trabajo⁶.

Aunque la adicción al trabajo está principalmente relacionada con características personales, existen algunas condiciones laborales que pueden potenciarla tales como la sobrecarga de trabajo y las fechas tope.

4 EINARSEN, S. (2002): "Working on Stress". Magazine #5. European Agency for Safety and Health at Work.

5 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2012): "Género, salud y seguridad en el trabajo". Hoja Informativa #4.

6 INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO DE ESPAÑA (2007): "La adicción al trabajo". Notas Técnicas de Prevención #759.

El acoso solo tiene lugar en una cultura organizativa que permite -e incluso recompensa- este tipo de comportamiento. Puede hasta estar institucionalizado y ser parte de las prácticas de liderazgo y dirección.

Para no fomentar este tipo de adicciones la organización debería revisar los objetivos laborales con el fin de determinar que los mismos sean realistas y alcanzables, y revisar también los métodos de evaluación de desempeño, la descripción de las tareas y la carga de trabajo, preferentemente haciendo partícipe al trabajador. Deberán fortalecerse el espíritu de equipo, la cooperación y los vínculos sociales entre los colaboradores. El acercamiento al trabajador y el diálogo, junto con las consideraciones anteriores pueden ayudar en la intervención para prevenir la adicción al trabajo.



Referencias:

EINARSEN, S. (2002): "Working on Stress". Magazine #5. European Agency for Safety and Health at Work.
HASSARD, J. et al. (2011): "Mental health promotion in the workplace - A good practice report". Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO DE ESPAÑA (2007): "La adicción al trabajo". Notas Técnicas de Prevención #759.
LEVI, L. AND I. (2000): "Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo: ¿La sal de la vida o el peso de la muerte?". Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
MEDA, D. (2007): "Le travail: une valeur en voie de disparition".
NEFFA, J.C. (2014): "Las relaciones entre la actividad física, el trabajo y la salud". ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2012): "Género, salud y seguridad en el trabajo". Hoja Informativa #4.

arsec s.a.
Arquitectura & Servicios

**CONSTRUCCION
EN SECO**

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

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

LOBÉN srl

EXPERIENCIA - CONFIANZA - RESPONSABILIDAD

Pintura de oficinas y residencial
Obras en general

Gregorio Sanabria 3776 | Montevideo - Uruguay
Teléfono: 22037874 | Móvil: 099728421
lobensrl@hotmail.com

Tensocable® Soluciones corporativas.
Complementos con identidad.

Renová tu oficina

Pizarras de vidrio
Silice y Magnética

Percheros
Fractal

Murillo 836 • Buenos Aires • Argentina • (54 11) 4856 8181 • www.tensocable.com.ar • info@tensocable.com.ar

Esc:
Escala Climática

- Aire acondicionado
- Calefacción
- Ventilación

Climatización para entendidos

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

www.escalaclimatica.com.ar

COREL

Somos diferentes.

UN EQUIPO DE PROFESIONALES
ALTAMENTE CAPACITADO
EN TODAS LAS AREAS DE
LA CONSTRUCCION.

info@corelsrl.com.ar
Llavallol 4025 - PB "B"
(C1419AJK) CABA, Argentina.
TEL/FAX: (011) 4504-2680



Gabriela Mistral 3251 Piso 5 B - CABA
Tel.: 3974 7542 / 3974 6570
E-mail: info@m2d.com.ar



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

Oficina y Show Room: Rincón 1138, CABA
Tel.: 11 3966 4337 / Cel.: 11 3303 0584
info@fgobrasyservicios.com.ar



Fábrica de cortinas a medida.
Rollers, Tradicionales, Romanas, Paneles orientales.
Distribuidor de "RIELAMERICANO" de Argentina.

Andes 1301 - Montevideo - Uruguay
Tel.: 29085671
www.annedecor.com.uy



GHALU S.A.

- Pintura interior y exterior
- Revestimiento texturado
- Trabajos en altura

3 de febrero 3218 1° (B1644CUT) Victoria - Pcia. de Bs. As.
Tel.: 4725 2449 • Fax: 4744 6453
e-mail: ghalu.info@gmail.com

CARPINTERÍA ARTEN

Obra blanca - Instalaciones comerciales
Muebles cocina - Dormitorios - Baños

Las Violetas 769
Tel.: 2308 6204 - Cel.: 094 458 545
e-mail: enriquearteaga@adinet.com.uy



Aluminio

Maestra Muñoz 1777
Ituzaingó - Pcia. de Buenos Aires
Tel./Fax: 4481-7979
e-mail: imaluminio@yahoo.com.ar



**CABLEADO ESTRUCTURADO
PROYECTOS ELECTRICOS
REDES Y COMUNICACIONES**

- PROYECTOS E INSTALACIONES ELECTRICAS
- CABLEADO ESTRUCTURADO CAT 6 - CAT6A
- REDES DE DATOS ■ CERTIFICACION DE REDES
- INSTALACION Y CONECTIVIDAD DE FIBRA OPTICA

VISITENOS EN: WWW.SECLTD.CL ZENTENO 933 SANTIAGO-CHILE
SEC LTDA (56-2) 2698 23 45 - (56-2) 2671 59 08

INSTALL SPA

Empresa con experiencia de 11 años
en Soluciones en Vidrio y Aluminio.

- Remodelación de Oficinas
- Cierres de Terraza, Tradicional y Plegable
- Separación de Ambientes
- Barandas de Vidrio
- Vitrinas de Locales Comerciales
- Soluciones Especiales, entre otras.

Tel.: 224572806
e-mail: install@install.cl
www.install.cl



Seguridad
Electrónica

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

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

VONDONM



Tribeca

Av. Angamos Oeste 1539 - Miraflores, Lima - Perú
Tel.: +51 421-5645 ventas@tribecasac.com www.tribecasac.com



HUBERMAN Y ASOCIADOS

construcciones civiles - instalaciones industriales

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



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

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

Arquitectura Corporativa - Facility Management
Space Planning - Proyecto y Dirección de Obra



Oficinas - McCANN WORLDGROUP

Av. Leandro N. Alem 1134, Piso 10°
(C1001AAT) C.A.B.A., +54 11 4310 4675
facility@balko.com.ar - www.balko.com.ar

BALKO



Enercom
latino SRL

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

Maipú 671 Piso 9 • CABA
Teléfono: 5218 -5291 / 5289
e-mail: sergio_sm76@hotmail.com

METALKRIX

25 AÑOS DE UNA TRAYECTORIA TRANSPARENTE

- Cristales y puertas, laminados y templados.
- Vidrios pintados Coverglass para pizarrones.
- Cristales Uglass para divisores de ambientes.
- Cristales DVH para reducción de sonido.

Rivera 3480 26225073/84 • P. Cosio 2060 26137779/7963
alejandro@metalkrix.com • ventasm@metalkrix@gmail.com
www.metalkrix.com



LD Ingeniería s.r.l.
SISTEMAS DE CLIMATIZACIÓN
Y ELECTROMECANICOS

PROYECTOS E INSTALACIONES
AIRE ACONDICIONADO - CALEFACCIÓN - VENTILACIÓN

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



Cristales s.r.l.

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

simec srl.
WWW.SIMECSRL.COM.AR

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

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



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

San Antonio 19 - Oficina 907 - Santiago de Chile
Fono/Fax: 26332571 - Celular: +56 9 79097154
masuno@mas1.cl / www.mas1.cl



PROFESIONALES EN LIMPIEZA
DE EDIFICIOS Y OFICINAS

Formosa 4125 - Bernal O. - Pcia. de Buenos Aires
Tel.: 4270-0784 / Cel.: 15 3640-2341 / 15 6155-5069
e-mail: donairesjose@hotmail.com

YESOMILSEV
DRYWALLSYSTEM

Tabiques - Cielorrasos - Revestimientos

Tel./Fax: 4376 4411
Cel.: (099) 642 668
davidmilsev@adinet.com.uy



El trabajo ama el diseño,
nosotros sabemos porqué.

El diseño mejora el entorno y hasta el trabajo mismo.
Desde hace 69 años cada producto de todas nuestras líneas,
tiene el más alto standing que cada función exige.
En Giuliani sabemos unir estilo y calidad con ese grado justo
de personalización que sólo nuestra escala puede satisfacer.

Argentina
Bolivia
Chile
Costa Rica
Dominicana
Panamá
Paraguay
Perú
Uruguay

www.giuliani.com.ar

Giuliani
mobiliario corporativo



Buenos Aires GIULIANI, Av. Montes de Oca 1643, (011) 4302.1065 I GRISMETAL, Tucumán 332, (011) 4311.1279. PERFIL EQUIPAMIENTOS, Marcelo T. de Alvear 1269, (011) 4815.9647 I STAAC OFFICE, Mitre 1640, 9 de Julio, (02317) 424.488. La Plata HABITAT EQUIPAMIENTO, Calle 57 nº 524, (0221) 482.283. Bahía Blanca RAUL MATEOS, Roca 359, (0291) 451.4130. Mendoza ALMACENAR, Tucumán 198, Mendoza, (0281) 437.2282. Neuquén MONTANI HNCOS, Leguizamón 144, Neuquén, (0299) 443.7966. Córdoba MDISEÑO, Dorrego 1163, Bº Providencia, (0351) 471.1076 I SIGNO INTERIORES, San Martín 1030, (0358) 421.1011. Santa Fe, INSTER PIAZZA ARQ., Mendoza 2319, Rosario, (0341) 448.5822 I ESTILO CORPORATIVO, Brown 2063 6º piso, Rosario, (0341) 558.1414. La Pampa SIGMA, Av. Roca 241, Santa Rosa, (02954) 419.324. Chaco LUIS A. CUADRADO, Juan D. Perón 445, (0362) 443.7117. Corrientes LUIS A. CUADRADO, La Rioja 772, (0379) 443.4200. Entre Ríos SELPLAST, Gualeguaychu 499, (0343) 422.6336. Chubut CARLOS MERTIAN, Alvear 502, Comodoro Rivadavia, (0297) 447.5781 I GEORGINA B. LA PIETRA, Mitre 680, Puerto Madryn, (02965) 1534.4119. Santa Cruz R.F.C. SOC.COLECTIVA, Alberdi 573, Río Gallegos, (2966) 422.142. Catamarca MARCOS DALLA LASTA, Prado 201, Catamarca, (0383) 445.8899. Tucumán INTERIORES, San Martín 1126, (0341) 430.2240, Av. Aconquija 1629, Yerba Buena, (0381) 425.5916. Salta CASANOVA OFICINAS, Juan B. Alberdi 417, Salta, (0387) 421.4702. Misiones CARLOS STACIUK, San Luis y Enre Rios, (0320) 443.2008. Chile INTERGROUPE, Av. El Rosal 4732, Huechuraba, Santiago, (+56) 2 2594.7300. Perú MOBI OFFICE, Calle Bolívar No 270, Of. 503, Miraflores, (+51) 1421.4981. Uruguay MOBILART EQUIPAMIENTOS, Br España 2096, Montevideo, (+598) 2412.8440. Paraguay FUSSION, Avda. Molas López 796 c/San Martín, (+595) 2161.2386. Bolivia OFICENTRO, Av. Santa Cruz 906, (+591) 334.9494. Panamá VENTURA INTERIORES, El Carmen, Calle Via Grecia, Edificio Ventury Plaza, Plaza Baja, Local # 3, (+507) 284.8527. Costa Rica OBICO, Del banco Davivienda 400mts oeste y 100mts sur, Pzosa de Santa Ana, San José, (+506) 2203.4939.



Excelencia en gestión de **Servicios Integrales**



Operación y Mantenimiento Integral
de edificios e instalaciones.



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



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

ALGUNAS DE LAS EMPRESAS QUE NOS ELIGEN:

IBM • Four Seasons • Arcor • Kraft Foods • Avon • Acindar • TetraPak • Colgate • Nestle • SKF • 3M • Lenovo • Unilever • Coca Cola • Hewlett Packard • Motorola • Walmart • Chevron • Royal Cannin • Pepsico • Fargo • Sony Music • HSBC • Banco Patagonia • Banco Credicoop • Molinos Rio de Plata • Fate • Exxon Mobil • Ledesma • MTV • La Nación • CHR Hansen • Givaudan • Droguerías del Sud • Cargill • IFF • General Mills • Marval O Farrell • Arla Food • Calchaqui • Aluflex • Verizon • Oracle • Envases del Plata • Prysman • Nokia Siemens • Masisa • Femsa • ABB • Malhe • Skanska • DirecTV • YPF • Danone • Falabella • La Virginia • Compañía Cervecería • Massalin Particulares • DSM • Faurecia • Schumberger • Sintaryc • Fecovita • Constructora Sudamericana • Urbaser • Cencosud • Nextel • Cinemark • Musimundo • Seguros QBE • Toyota