

## Espacios para una colaboración exitosa

**Modelo de eficiencia**  
Las nuevas oficinas de  
Bayer en Montevideo





**contract**  
workplaces

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

**Director**  
Víctor 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 Odrízola

**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. Manuel Ugarte 1665/67,  
5º piso - Buenos Aires, Argentina.  
Teléfono: +54 (11) 3220-3500  
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 a cuenta de los respectivos anunciantes.

prensa@fmworkplaces.com  
www.fmworkplaces.com



/FMworkplaces

@FMWorkplaces

**Foto de tapa**  
Andrés Negroni.

Impreso en la Argentina

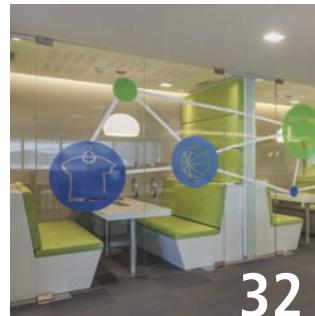
# editorial



14



22



32



42



48

# sumario

10 **agenda**

12 **novedades**

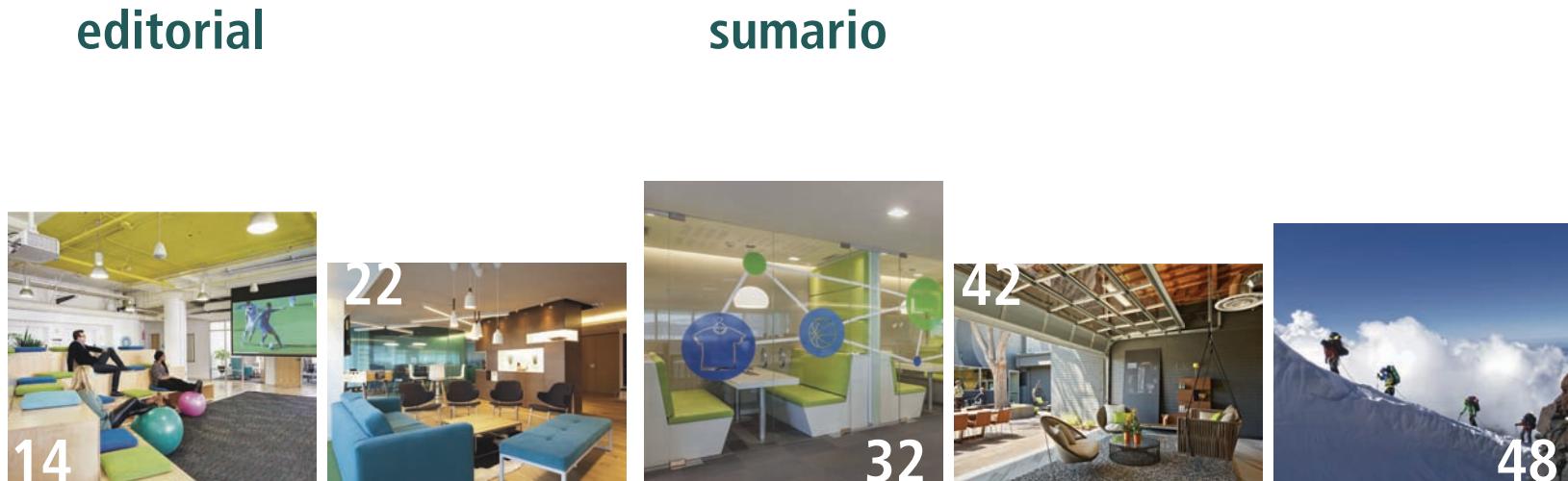
14 **personas**  
Ser feliz en la oficina

22 **espacios**  
Modelo de eficiencia  
Las nuevas oficinas de Bayer  
en Montevideo

32 **tendencias**  
Espacios para una colaboración exitosa

42 **desarrollo sostenible**  
Cambio de hábitos

48 **management**  
Liderazgo emocional



Optimizar el uso del espacio, hacer que las personas se sientan más felices y productivas, poder contar con colaboradores comprometidos y eficientes: estas son algunas de las metas que persiguen las nuevas tendencias en espacios de trabajo. Y para concretarlas contamos con una batería de herramientas y metodologías que nos ayudan a determinar cuál es la mejor estrategia para cada caso.

En ese sentido, la tecnología es una gran aliada: los sensores de presencia y ocupación permiten tener un panorama real del uso del espacio, y la capacidad para observar y medir las respuestas individuales ha llegado tan lejos que algunas investigaciones se han enfocado en datos de la neurofisiología para el diseño de los espacios de trabajo. A través de diferentes estudios (medición de las ondas cerebrales, la actividad eléctrica de la piel, los niveles hormonales, la presión arterial, etc.) se pretende identificar cómo los diferentes tipos de espacios afectan el grado de estrés y el rendimiento de las personas.

En esta línea, un episodio difundido recientemente por la NASA arroja una mirada interesante con respecto a la sobreabundancia de conocimiento analítico frente al valor de la información sensible que podemos recoger de nuestro entorno. Durante un ensayo en la Estación Espacial Internacional orientado al estudio de la floración de plantas en condiciones de gravedad 0, se le asignó al astronauta Scott Kelly la tarea de cuidarlas de acuerdo con un programa establecido por un grupo de control en Tierra. Luego de reiterados fracasos, el equipo responsable de la misión accedió a permitir que Kelly las cuidara según su propio criterio, observando el aspecto de las plantas tal como solemos hacerlo en nuestros jardines y balcones. De los cuatro ejemplares que Kelly cuidó, dos lograron prosperar y florecer.

Esto nos lleva a pensar que, aunque sin duda los datos duros y analíticos que aporta la tecnología son enormemente útiles a la hora de planificar los espacios donde trabajamos, no hay que olvidar que el conocimiento y la observación sensibles nos pueden revelar sutiles aspectos de nuestra propia humanidad, indispensables para que las personas puedan desarrollarse plenamente y dar lo mejor de sí.

**Victor Feingold**  
Arquitecto, Director FM & Workplaces



## LUTRON® Control de iluminación

QUANTUM ESN GRAFIK Eye QS MAESTRO Wireless CORTINAS inalámbricas Sistemas MyRoom™

- Sistema centralizado de control de iluminación Quantum.
- Maneja la iluminación con sensores de luz de día, sensores de movimiento y placas de control inalámbricas, generando mayor productividad y confort.
- El conteo de ahorro de energía se muestra en una pantalla en tiempo real.
- Ideal para edificios de oficinas, áreas comunes, hospitales, universidades, hoteles y otros establecimientos comerciales.

Componentes INALÁMBRICOS 100% compatible

T (511)264-3844 / T (511)264-3873 / info@gaperu.pe [www.gaperu.pe](http://www.gaperu.pe)

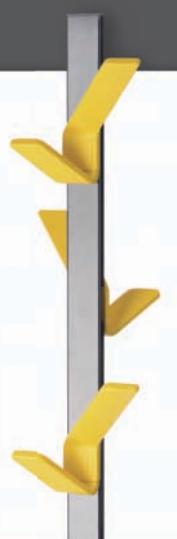


Soluciones corporativas.  
Complementos con identidad.

Tensocable®



Pizarras de vidrio  
Silice y Magnética



Percheros  
Fractal



Murillo 836 • Buenos Aires • Argentina • (54 11) 4856 8181 • [www.tensocable.com.ar](http://www.tensocable.com.ar) • info@tensocable.com.ar

# DISEÑO, COLOR Y VERSATILIDAD



## ALFOMBRAS MODULARES

- Flexibilidad para personalizar la instalación
- Ideal para Oficinas, Hoteles y Comercios
- Múltiples opciones de combinación
- 100% reciclables. LEED Contribution

shaw contract group

DISEÑO • CALIDAD • GARANTÍAS • SOSTENIBILIDAD • CERTIFICACIONES

SAN ISIDRO

Av. República de Panamá 3537  
Lima - Perú • Central: 440 6767

CHACARILLA

Av. Caminos del Inca 296  
Lima - Perú • Central: 273 3366

ventas1@decorlux.com.pe

[www.decorluxonline.com](http://www.decorluxonline.com)

**Decorlux**  
pasión por la excelencia

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



Oficina: McCANN WORLDGROUP

**BALKO**

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



**ECO FURSYS**

Earth friendly.

**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



**ATLANTIS**  
FLOORING



Baldosas Modulares

Leadership in Energy and Environmental Design

Stock permanente

Alfombra Atlantis / Alvarado 2895 - C1290AAS - Buenos Aires - Argentina / T (54 11) 4303 1679 / 83

info@alfombrasatlantis.com.ar / www.alfombrasatlantis.com.ar



CABLEADO ESTRUCTURADO  
PROYECTOS ELECTRICOS  
REDES Y COMUNICACIONES

HPB | PROYECTOS & SERVICIOS

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

SEC LTDA (56-2) 2698 23 45 - (56-2) 2671 59 08



VISITENOS EN: [WWW.SECLTDA.CL](http://WWW.SECLTDA.CL)

Av. Kennedy 7600 piso 7°, Vitacura - CHILE

desde 1954  
**MUDANZAS de OFICINAS**  
Y VIVIENDAS FAMILIARES



Gerenciamiento de Mudanzas de Oficina  
Facility Management

**4363-0222**

<http://www.grupo-atlas.com.ar>  
E-MAIL: [atlas@grupo-atlas.com.ar](mailto:atlas@grupo-atlas.com.ar)  
Piedras 1666 - (1140) Ciudad Aut. de Buenos Aires

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 pronta ejecución de las tareas, generando alternativas 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.



[www.mobilart.com.uy](http://www.mobilart.com.uy)

info@mobilart.com.uy  
Montevideo - Uruguay

**MOBIART**  
EQUIPAMIENTOS

creamos  
tu espacio



Representantes exclusivos de:  
**Giuliani**

# agenda y novedades

Nueva línea de complementos para oficina



**Tensocable** presenta su nueva línea de productos para espacios corporativos, comerciales e institucionales. La línea Fractal -compuesta por percheros, ordenadores de fila, pizarras de vidrio y magnéticas, tótems para soporte de gráficas direcciones y mesas bajas- se caracteriza por la sencillez de sus líneas junto con su viviencia visual, su funcionalidad y su alto valor estético. La síntesis y el color son los protagonistas de la variedad de percheros de este nuevo catálogo. Con sus versiones de pie -con y sin paraguero-, tandem de pared y perchas individuales, se abre un abanico de diferentes tipologías que se adaptan a cada necesidad. En las pizarras Sílice, Magnética y Portátil, el vidrio como soporte de lo escrito brinda una solución diferenciada por su carácter innovador y su calidad. Los ordenadores de fila se caracterizan por su esbeltez y delicadeza en contraposición con los tradicionales. El sistema se compone de columnas, cabezales y cordones imantados combinables para dar solución a todas las necesidades de ordenamiento de público.

Más información:  
[www.tensocable.com.ar](http://www.tensocable.com.ar)

## Salón del Mueble Argentino

El **Salón del Mueble Argentino** es un espacio de exhibición donde diseñadores y emprendedores que comienzan su camino en la fabricación de muebles se contactan con compradores mayoristas y fabricantes para comercializar sus piezas, ya sean prototipos o pequeñas partidas seriadas, las cuales se presentan junto con productos locales consagrados.

El evento, cuya 4<sup>a</sup> edición se llevará a cabo en el Predio Ferial La Rural de la ciudad de Buenos Aires entre el 17 y el 20 de agosto, exhibirá lo mejor del mueble argentino exponiendo arte, vanguardia e investigación formal. En este ámbito de intersección entre el diseño, la industria, la estética, el arte y la tecnología, se expondrán, además, las nuevas tendencias del mercado y productos destacados por su diseño y alto nivel de innovación junto con una gran variedad de materiales.

La Feria se distingue como una potente herramienta de comercialización que permitirá que los fabricantes de la industria del mueble de toda la Argentina se reúnan cara a cara con operadores comerciales y profesionales locales e internacionales especialmente convocados.

Más información:  
[fimarweb.com.ar](http://fimarweb.com.ar)



## ExpoCamacol 2016



Del 24 al 27 de agosto se llevará a cabo en Plaza Mayor Centro de Exposiciones en la ciudad de Medellín, Colombia, **ExpoCamacol 2016**, la feria internacional de la construcción, el diseño y la arquitectura que se celebra cada 2 años. Se trata de un importante evento comercial, de actualización y de negocios dedicado a la industria de la construcción, en el cual confluye el sector empresarial y profesional de todas las actividades relacionadas con la cadena productiva de la construcción.

ExpoCamacol 2016 también ofrece múltiples opciones para la actualización, con la innovación como protagonista. El día martes 23 de agosto, como evento previo a la inauguración de la Feria, se realizará un Seminario Internacional de Innovación en el sector, el cual contará con la participación de reconocidos invitados internacionales que abordarán temas tales como los retos de la construcción en las ciudades del futuro, la edificación sostenible, el manejo de los residuos, la movilidad, la eficiencia energética, etc.

Más información:  
[www.expocamacol.com](http://www.expocamacol.com)

LA SOLUCIÓN INTEGRAL A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO



DISTRIBUIDOR MAYORISTA PARA LA REGIÓN



Novedad 2016

colaboración.i

**UFFICIO**  
EQUIPAMIENTOS



25  
AÑOS  
1991 - 2016



# novedades / ÍNDICE CONTRACT REGIONAL

**Contract Workplaces** -empresa regional de arquitectura corporativa, líder en diseño y construcción de espacios de trabajo- ha difundido la comparativa trimestral del **Índice Contract Regional**, correspondiente a los meses enero/febrero/marzo de 2016, calculado en la Argentina, Chile y Uruguay. Este guarismo permite que las compañías con presencia en el área puedan evaluar la factibilidad de una relocalización corporativa en alguno de estos mercados, ofreciéndoles indicadores de referencia y valores comparados. Al mismo tiempo, brinda información relevante para profesionales, brokers inmobiliarios y otros actores del rubro.

Los valores del Índice se encuentran segmentados en tres categorías diferentes de acuerdo con las características de calidad de las terminaciones y de las instalaciones técnicas en: *Estándar Básico*, *Estándar Superior* y *Alta Gama*.

## Comparativa regional de costos de construcción de oficinas en dólares

Tipo de oficina	Costo x m <sup>2</sup> Argentina Marzo 2016	Costo x m <sup>2</sup> Uruguay Marzo 2016	Costo x m <sup>2</sup> Chile Marzo 2016
Estándar Básico	USD 455,50	USD 552,92	USD 598,21
Estándar Superior	USD 680,56	USD 701,67	USD 789,66
Alta Gama	USD 1.102,12	USD 1.354,34	USD 1.137,20

Tanto en la Argentina como en Chile hubo una apreciación de la moneda local por lo que los costos en dólares sufrieron un alza promedio en las tres categorías del 4,7% y del 3,8% respectivamente. En Uruguay, por el contrario, hubo una depreciación de la moneda y un aumento considerable de los precios durante el primer trimestre para varios de los ítems cotizados, por lo que el índice en dólares tuvo una baja del -0,5% con respecto al período anterior.

Al realizar la comparativa regional entre los tres países observamos que la Argentina resulta ser el más competitivo a la hora de construir y equipar una oficina, cualquiera sea su categoría. Tal como se desprende del análisis, una oficina *Estándar Básico* en la Argentina cuesta un 21% menos que en Uruguay y un 31% menos que en Chile, mientras que una *Estándar Superior* cuesta un 3% menos que en Uruguay y un 16% menos que en Chile. Con respecto a la categoría *Alta Gama*, los costos en la Argentina también son menores a los de Chile y Uruguay: un 3% y un 23% respectivamente.

## Ranking de costos más bajos por país y por categoría

Estándar Básico	Estándar Superior	Alta Gama
1º Argentina	1º Argentina	1º Argentina
2º Uruguay	2º Uruguay	2º Chile
3º Chile	3º Chile	3º Uruguay

En relación con las categorías por país, se aprecia que Uruguay presenta la menor brecha de costo entre la categoría *Estándar Básico* y *Estándar Superior* (27%), aunque el intervalo que separa el *Estándar Superior* de la *Alta Gama* es del 93%, el mayor de los tres países. Chile, por su parte, es el país que presenta más uniformidad entre las tres tipologías: la *Estándar Superior* es un 32% más cara que la *Estándar Básico*, mientras que la *Alta Gama* es un 44% más cara que la *Estándar Superior*.

Más información: [www.contractworkplaces.com](http://www.contractworkplaces.com)



# VISSO X

Av. Pardo y Aliaga 498, San Isidro, Lima - Peru.  
Tel. +51 1 7174796  
[www.vissocom.pe](http://www.vissocom.pe)  
Facebook: @VissoMuebles

# SER FELIZ en la oficina



Foto: Haworth.

¿Se puede ser feliz en el trabajo? Existen numerosos estudios que indican que los seres humanos estamos más predisuestos a registrar los sucesos negativos y que almacenamos cuidadosamente las malas experiencias por estrictas razones de supervivencia. En el ámbito laboral, este sesgo de negatividad innata puede generar una emoción de fondo de ansiedad y mal humor que afecta la concentración y disminuye el bienestar y la productividad. Para allanar el camino hacia una fuerza de trabajo feliz, productiva y de buen ánimo es necesario reforzar los estímulos placenteros, positivos y edificantes teniendo en cuenta que la felicidad en el trabajo no solo depende de la satisfacción con la tarea que se lleva a cabo sino que también obedece a factores tales como la cultura de la empresa, la confianza, la autonomía, el sentido de propósito, etc. El diseño del espacio de trabajo cumple un rol decisivo para alcanzar el objetivo de tener una oficina feliz.

Durante miles de años, la forma de trabajo predominante fue la esclavitud; a partir de mediados del siglo XIX comenzó a disminuir gradualmente y finalmente fue declarada ilegal. Desde entonces, el trabajo asalariado pasó a ser la forma más corriente de ganarse el sustento.

Sin embargo, aunque las condiciones laborales han mejorado significativamente a lo largo del tiempo, el trabajo parece seguir asociado con la idea de sufrimiento, lo cual no es de extrañar si pensamos que la etimología de la palabra "trabajo" proviene de "tripalium", una herramienta dotada de tres puntas afiladas que se utilizaba en la antigua Roma para herrar caballos o triturar granos, y que también se aplicaba como instrumento de tortura.

Actualmente, para muchas personas el trabajo aún significa una tortura con horario fijo frente al escritorio. ¿Puede transformarse esta experiencia que ocupa un tercio de nuestra vida en un hecho placentero? ¿Puede haber felicidad en el trabajo?

Según algunos sondeos que se vienen realizando en esta dirección -y contrariamente a lo que podría pensarse *a priori*- no parece existir una relación directa entre el salario y la satisfacción o la felicidad en el trabajo. Una vez cubiertas las necesidades básicas, otros factores parecen ser más importantes para que la experiencia laboral cobre un significado positivo. Y la gente feliz -es sabido- es más creativa, eficiente y productiva.

## ¿El dinero hace la felicidad?

¿Qué significa ser feliz en el trabajo? Algunas investigaciones destacan que no se trata solo de alegría o satisfacción con la tarea que se lleva a cabo y -aunque es un tema de enorme importancia- tampoco está relacionada exclusivamente con el nivel de remuneración. Al parecer, otros valores comienzan a ganar protagonismo para que el trabajo cobre un significado positivo más allá de la cuestión económica: la recompensa social, el aprendizaje, la creatividad, las relaciones personales, el reconocimiento, el estímulo, la seguridad, un buen balance entre la vida laboral y la vida personal, etc.

La investigación empírica más importante sobre la relación entre la felicidad y el dinero la llevó a cabo el economista Richard Easterlin en 1974<sup>1</sup>. Para ello se realizaron encuestas con datos proporcionados por las propias personas sobre su sensación de felicidad -o "bienestar subjetivo"- y el resultado de este análisis condujo a poner en duda la relevancia de la riqueza como la razón principal del bienestar.

Easterlin comparó la sensación de felicidad entre los ciudadanos de varios países con distintos niveles de desarrollo económico y llegó a la conclusión de que, entre aquellas personas que tenían cubiertas sus necesidades básicas, el índice de felicidad medio no variaba sustancialmente, independientemente de los ingresos que recibieran.

Volviendo a la cuestión del salario, de esto se infiere que una vez que se alcanza un nivel razonable de ingresos, las promociones, los bonos y otras recompensas de tipo económico no agregan mucho al bienestar percibido y tienen un efecto a corto plazo.

<sup>1</sup> EASTERLIN, R. (1974): : "Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence".



Una vez cubiertas las necesidades básicas, otros factores parecen ser más importantes para que la experiencia laboral cobre un significado positivo. Y la gente feliz -es sabido- es más creativa, eficiente y productiva.

### Negativos por naturaleza

Existen numerosos estudios que indican que los seres humanos estamos más predisuestos a registrar los sucesos negativos y que almacenamos cuidadosamente las malas experiencias antes que las buenas.

Mientras que algunos individuos pueden ser intrínsecamente más optimistas que otros, por lo general es cierto que para que nuestro cerebro registre las experiencias positivas de la misma forma que las negativas estas deben permanecer en la conciencia durante un período de tiempo más largo.

Dado que hace falta estar expuesto a una mayor cantidad de estímulos positivos para experimentar un estado de bienestar, este sesgo de negatividad innata puede generar una emoción

de fondo de ansiedad y mal humor que afecta la concentración y disminuye la satisfacción y la productividad en el trabajo.

Según Antonio Damasio<sup>2</sup>, el equipo innato de regulación de la vida no apunta a un estado de equilibrio neutro sino que los esfuerzos del organismo están dirigidos a proporcionar un estado vital mejor que neutro, al que habitualmente identificamos como comodidad y/o bienestar. El intento sostenido por conseguir un estado positivo es una parte profunda y definidora de nuestra existencia.

Entonces, para combatir nuestra negatividad innata y allanar el camino hacia una fuerza de trabajo productiva y de buen ánimo será necesario reforzar los estímulos placenteros, positivos y edificantes en el diseño de la oficina. Los ambientes luminosos y con vistas al exterior y el uso de colores cálidos y brillantes junto con una variedad de activadores sensoriales pueden ayudar a construir un espacio inspirador y atractivo.

### El poder del mal humor

Debido a su naturaleza compleja que combina los estados del cuerpo y los estímulos del medio ambiente exterior, los estados de ánimo -especialmente los negativos- pueden tener una poderosa influencia sobre nosotros.

El estado de ánimo deprimido y ansioso se asocia con un desempeño cognitivo reducido y una menor flexibilidad, por lo que el mal humor en el trabajo, decididamente, afecta la productividad y la creatividad. Los estados negativos pueden intensificar otras emociones nocivas tales como la ira, la culpa y la vergüenza, destacan los fallos y las pérdidas, y minimizan las habilidades presentes. Por el contrario, nuestro cerebro funciona más rápido y fluidamente en los momentos en que experimentamos un estado de ánimo positivo.

<sup>2</sup> DAMASIO, A. (2007): "En busca de Spinoza".

Los cambios de humor son absolutamente normales en las personas. Sin embargo, cuando aumenta la frecuencia y la magnitud de estos cambios podemos estar frente a situaciones anormales (estrés o falta de sueño) y habrá que prestarles atención.

Proporcionar espacios para algunas actividades tales como clases de yoga, actividad física o recreación dentro de un ambiente de trabajo confortable y ameno puede ayudar a combatir los estados de ánimo negativos que atentan contra el bienestar y el buen rendimiento.

### La odisea del espacio

Mucho se habla sobre la felicidad en el trabajo pero casi nada se ha dicho sobre el fuerte impacto que el entorno físico tiene sobre las emociones y la percepción de bienestar. El lugar de trabajo no solo debe satisfacer las necesidades básicas de las personas (confort, salud y seguridad) sino también sus necesidades emocionales más profundas.

Tan significativo es este impacto que desde fines de la década del 60, con el inicio de los viajes espaciales tripulados, la NASA realizó una gran cantidad de investigaciones tendientes a definir la calidad del entorno físico óptimo necesario para afrontar y dar soporte a las exigencias de la vida en el espacio exterior. El objetivo consistía en desarrollar un diseño del hábitat interior de las naves que pudiera colmar todas las necesidades humanas (físicas, fisiológicas, psicológicas y sociales) dentro de un pequeño espacio autosuficiente.

El área habitable de las estaciones espaciales y las naves tripuladas (dedicada tanto a la vida cotidiana como al trabajo) presenta una situación de altísima exigencia debido a las condiciones extremas que debe soportar: el ambiente exterior es hostil para la vida humana, el espacio interior disponible es reducido, los problemas de confinamiento y convivencia pueden ser problemáticos y el mantenimiento de una tripulación optimista y sana que debe colaborar y contribuir con el cumplimiento de los objetivos, son aspectos de suma importancia para el éxito de una misión.

El lugar de trabajo no solo debe satisfacer las necesidades básicas de las personas (confort, salud y seguridad) sino también sus necesidades emocionales más profundas.

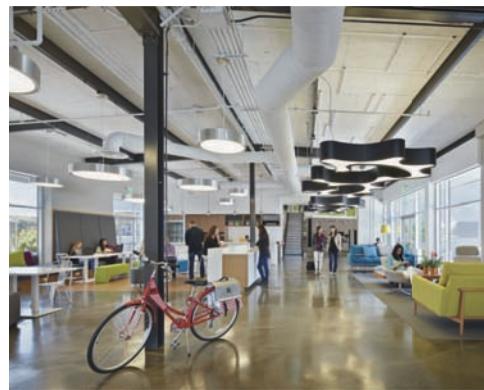


Foto: Bruce Damonte.



La preocupación estaba centrada en averiguar cómo el diseño de estos espacios podía afectar las condiciones de habitabilidad, condicionando el comportamiento de los tripulantes, sus actitudes y su estilo de vida lejos de la Tierra.

El problema fue abordado por la NASA desde una perspectiva multidisciplinaria e incluyó arquitectos, urbanistas, médicos, filósofos, artistas, psicólogos, ingenieros, científicos sociales y políticos. Las investigaciones de Edward Wortz<sup>3</sup> sobre las condiciones de habitabilidad necesarias para hábitats reducidos condujeron a resultados que indican que para que el espacio cuente con un alto grado de habitabilidad, los parámetros clave que se deben considerar son: dar apoyo a la tarea que se llevará a cabo, ofrecer una amplia gama de estímulos y comportamientos, y brindar condiciones de privacidad e interacción social junto con la posibilidad de elegir las actividades.

**Para combatir nuestra negatividad innata y allanar el camino hacia una fuerza de trabajo productiva y de buen ánimo será necesario reforzar los estímulos placenteros, positivos y edificantes en el diseño de la oficina.**

<sup>3</sup> Doctor en psicología e investigador sobre la fisiología de los viajes espaciales, estudió los efectos y el control de la ingravidéz, la habitabilidad y la temperatura sobre los astronautas para el primer aterrizaje en la Luna.

<sup>4</sup> La NASA define "habitabilidad" como la propiedad del espacio capaz de proporcionar un ámbito satisfactorio tanto para el trabajo como para el desenvolvimiento de la vida cotidiana durante toda la misión.

Además, concluyeron que en las misiones de larga duración resulta importante contar con ámbitos destinados al ocio, el entretenimiento, la relajación y el ejercicio, promover la estimulación sensorial, proporcionar diversidad visual y evitar la habituación a los estímulos.

Los estudios mostraron que, indudablemente, el eje del diseño de este tipo de hábitat no solo debe pasar por el campo de la tecnología; también debe tener en cuenta la dimensión psicológica de sus ocupantes. El éxito de futuras misiones planetarias dependerá tanto de una como de la otra, y ambas son críticas para mantener la salud física y mental de la tripulación y asegurar el éxito de la misión.

Tomemos el caso de las primeras naves espaciales, por ejemplo, que fueron diseñadas solo para ser operadas eficientemente sin tener en cuenta la habitabilidad. El diseño estaba centrado en hacerlas funcionales, eficientes, confiables y seguras. Michael Collins, piloto de la Gemini 10, comparó las dos plazas reservadas a los tripulantes con los asientos delanteros de un Volkswagen. Ese pequeño espacio también fue el hogar de Frank Borman y James Lovell durante 14 días en la Gemini 7. Borman admitió más tarde que ambos tuvieron la moral alta hasta cumplir su objetivo primordial: concretar el primer encuentro de dos naves en órbita espacial. Pero una vez cumplida la meta, el resto de la misión fue una prueba de resistencia dentro de un hábitat muy desfavorable<sup>5</sup>.

Este comentario ilustra de qué manera el sentido de propósito funciona como un importantísimo modulador psicológico en la percepción de la habitabilidad y el bienestar. Cuando existe este fuerte sentido de realización, la influencia del ambiente se atenúa por más desfavorables que sean las condiciones del entorno.

Esto indica que el diseño del hábitat podría desempeñar un papel mucho más importante e integral para garantizar el bienestar de la tripulación; puede ser adaptable, flexible, inteligente y receptivo para mitigar los efectos psicológicos,



Foto: NASA.

sociales y físicos negativos observados en los equipos sometidos a aislamiento y confinamiento a largo plazo, ayudando a mejorar los estímulos positivos.

Este ejemplo tan extremo nos deja varias lecciones que pueden ser aplicadas al diseño de los espacios de trabajo y pone en evidencia la forma en que el entorno físico puede influir en el comportamiento y el estado de ánimo de los colaboradores.

<sup>5</sup> MOHANTY, S. et al. (2006): "Psychological Factors Associated with Habitat Design for Planetary Mission Simulators".



Proporcionar espacios para algunas actividades tales como clases de yoga, actividad física o recreación dentro de un ambiente de trabajo confortable y ameno puede ayudar a combatir los estados de ánimo negativos que atentan contra el bienestar y el buen rendimiento.

## Conclusiones

A partir de todas las variables analizadas hemos visto que la dimensión económica -la retribución por el trabajo realizado- no es determinante en la percepción de satisfacción, bienestar y felicidad en el trabajo. Hay otras facetas que juegan un papel importante y que, generalmente, están interrelacionadas.

La predisposición de los seres humanos para percibir con mayor intensidad los estímulos negativos antes que los positivos forma parte del bagaje natural con el que nos ha dotado la evolución para sobrevivir en un entorno hostil. Si no se toma alguna medida para corregir esta tendencia adaptativa que ya no es funcional en el entorno de trabajo del siglo XXI, pueden invadirnos estados de ánimo negativos, mal humor, estrés y hasta depresión, atentando contra el equilibrio, el bienestar y, por ende, la productividad.

Los estudios sobre habitabilidad en entornos de gran exigencia tales como las naves y estaciones espaciales tripuladas en misiones de larga duración, donde el espacio físico puede ser determinante para el bienestar y la supervivencia de las personas, nos enseñan que el diseño del ambiente de trabajo no solo debe satisfacer las demandas básicas de confort, salud y seguridad sino que también debe dar soporte a las necesidades emocionales más profundas. La privacidad, el respeto por el espacio personal, la riqueza perceptiva y la variedad de estímulos ofrecida, la posibilidad de disfrutar de espacios de distensión y socialización, la flexibilidad y el contacto con la naturaleza, entre otros, son requisitos que se deben satisfacer para que las personas se sientan bien, refuercen los sentimientos positivos y puedan dar lo mejor de sí.

Además, también será necesario saber incentivar a las personas y conectarlas con tareas y proyectos que las hagan sentir pasión y compromiso dentro de una cultura organizacional que favorezca el desarrollo de todo su potencial.



## Referencias:

- DAMASIO, A. (2007): "En busca de Spinoza".  
EASTERLIN, R. (1974): "Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence".  
GSA PUBLIC BUILDINGS SERVICE (2012): "Sound Matters: How to Achieve Acoustic Comfort in the Contemporary Office".  
MOHANTY, S. et al. (2006): "Psychological Factors Associated with Habitat Design for Planetary Mission Simulators".  
TEIXEIRA, A. (2012): "Felicidade S.A.".  
WORTZ, E. et al. (1971): "Habitability Guidelines and Criteria".  
WORTZ, E. (1976): "Habitable Environments". Choke Magazine.

# Modelo de eficiencia

Las nuevas oficinas de Bayer en Montevideo

Agua

En el marco de un proceso de transformación de sus espacios de trabajo en toda la región, la reconocida empresa Bayer mudó su histórica sede de la calle Paysandú luego de 55 años de operación en el centro de la ciudad. El proyecto de las nuevas oficinas -ubicadas en el último piso de la Torre 3 del complejo World Trade Center, el principal polo de negocios de Montevideo-, fue realizado íntegramente por Contract Workplaces teniendo en cuenta los altos estándares que se buscaban. Mucha luz natural, magníficas vistas de la ciudad, respeto por el medio ambiente y un ámbito propicio para la interacción entre las personas junto con todo el soporte tecnológico necesario para desarrollar las tareas, fueron algunas de las premisas con las que se trabajó y que dieron como resultado un espacio eficiente, moderno y confortable.





Área de recepción y espera.

Previamete a la etapa de proyecto, Contract Workplaces desarrolló un proceso consistente en una consultoría inicial –innovadora en el medio local– que permitió sentar las bases de la estrategia de diseño de los espacios de trabajo. Durante el transcurso de los estudios de prefactibilidad y de *Workplace Strategy* se recopiló información relativa a aspectos clave de la organización mediante distintos procedimientos: la observación *in situ*, la instalación de sensores electrónicos que permiten medir el uso real de los espacios de trabajo y la articulación de talleres de diagnóstico con referentes de la organización a manera de *workshops*.

Una vez recabada toda esta información se procedió a perfilar la estrategia para las nuevas oficinas, la cual incluyó los esquemas de zonificación, el programa de requerimientos, un menú de tipos de espacios a desarrollar y una matriz de adyacencias críticas.

A la hora de seleccionar las posibles locaciones, algunos de las consideraciones que se tuvieron en cuenta fueron la seguridad,

la proximidad al domicilio de los colaboradores, la imagen, la optimización de costos, el estacionamiento vehicular, la infraestructura, el clima laboral y de negocios, la posibilidad de acceso a la luz natural, etc.

Una vez resuelto el lugar y determinada la estrategia se trabajó sobre el diseño conceptual del nuevo espacio y se identificaron tres principios representativos de la compañía que actuaron como punto de partida e inspiración: la innovación, los productos y la presencia local. Además, se estudió la imagen de marca buscando la mejor manera de materializarla en las nuevas oficinas ya que se trata de una herramienta clave para el posicionamiento de la empresa.

El partido general del proyecto se planteó como un *layout* de planta abierta sin despachos privados. Ni bien se llega a la oficina se accede al área de espera junto al “Café Bistró”, un espacio de encuentro e interacción que funciona como eje articulador



El “Café Bistró” junto al área de espera.



Área operativa.

del proyecto. Con cuidadas terminaciones, este sector cuenta con un generoso *living*, mesas altas con banquetas, *coffee point* y metegol. Una sutil estructura metálica que agrupa una variedad de plantas de interior filtra las vistas hacia una de las *open plan*.

Los puestos de trabajo, algunos asignados y otros rotativos, se ubican sobre el perímetro de la planta a fin de optimizar el aprovechamiento de la luz natural y de las generosas vistas hacia la ciudad y el río. De acuerdo con las necesidades de la empresa y la dinámica de trabajo se dispusieron salas de reuniones para diez, ocho y cuatro personas, un *meeting point*, área de servicios y una sala que puede funcionar tanto como *phone booth* o como lactario.

La imagen institucional de la empresa se expresó en la selección de los colores, el diseño de los vinilos decorativos y las imágenes

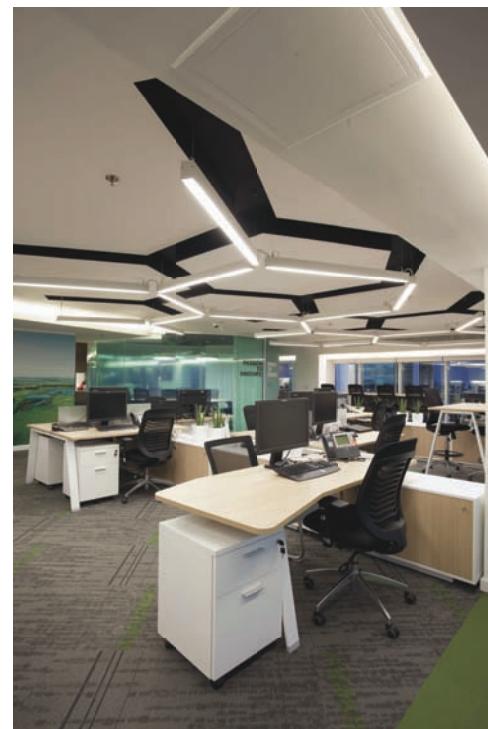
ploteadas sobre diversas superficies. En el caso de estas últimas se incorporaron referencias a la cultura local en la elección de la fotografía de un campo de la localidad de Rocha, tomada especialmente desde un dron.

Con respecto a los elementos utilizados, no solo se realizó un cuidadoso trabajo de selección de los materiales sino que también se trabajó con esmero en la especificación de las lámparas, los artefactos sanitarios y los sistemas de automatización a fin de lograr una reducción en los costos de operación y al mismo tiempo minimizar el impacto ambiental de la obra.

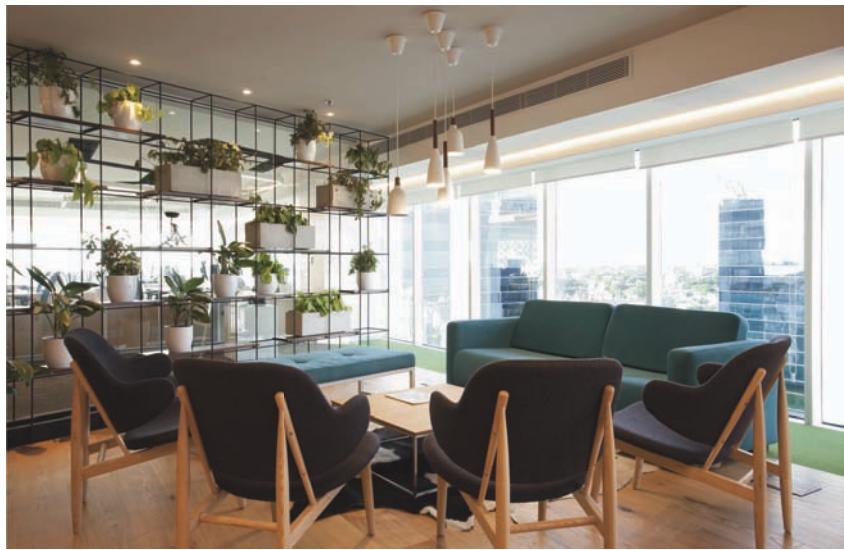
Como resultado de todo este proceso se alcanzó un proyecto en coincidencia con el alto estándar que buscaba Bayer para sus oficinas: un espacio respetuoso con el medio ambiente, propicio para la interacción entre las personas y con todo el soporte tecnológico necesario para desarrollar el trabajo.



Sala de reuniones.



Puestos de trabajo.



Espacio de encuentro informal.

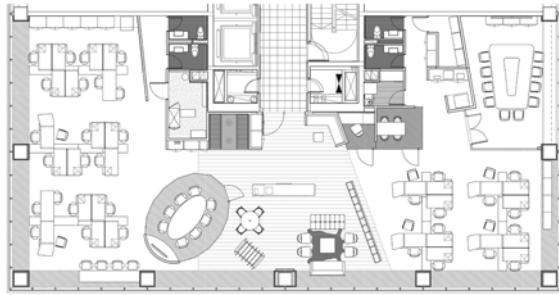


Área operativa.



Boxes para reuniones informales.

Oficinas de Bayer en Montevideo | Planta piso 20°



Hall de acceso y espera.  
Café Bistró (work coffee).  
38 puestos de trabajo en open space (10 de ellos flotantes).  
Sala de reuniones para 10 personas.  
Sala de reuniones para 8 personas.  
Sala de reuniones para 4 personas.  
Phone Booth / Lactario.  
Meeting Point para 4 personas.  
Pantry.  
Archivo y copy area.  
Depósito.  
4 sanitarios.  
Sala de IT.

#### FICHA TÉCNICA

Cliente: Bayer.  
Ubicación: World Trade Center Montevideo, Torre 3, Piso 20.  
Superficie: 360 m<sup>2</sup>.  
Plazo de ejecución: 70 días.  
Año de ejecución: 2015.  
Proyecto y dirección de obra: Contract Workplaces Uruguay.  
Ejecución de obra: Contract Workplaces Uruguay.  
Dirección general: Daniel Flom.  
Equipo de Project Management: Gabriela Carvallo y Carolina Capouyá.  
Equipo de proyecto: Gabriel Cárpena y Mariana Sosa.  
Equipo de dirección de obra: Daniel Mateo, Agustín Dupuy y David Wajner.  
Equipo de administración: José Ferrer, Andrea De León, Valeria Julios, Lucía Schiarraffia.  
Renders: Martín Canziani.  
Fotografía: Andrés Negroni.

#### PROVEEDORES

Alfombras: DUMAS - LEO DUMAS | +59 8 2623 2883 | dumaspisos@gmail.com  
Alfombras: SPM TIERNO | +59 8 2401 9817 | info@spm.com.uy  
Carpintería: CARPINTERIA ARTEN | +59 8 9445 8545 | enriquearteaga@adinet.com.uy  
Cortinas: ANNE DECOR | +59 8 2908 5671 | acastro@annedecor.com.uy  
Equipamiento: MOBILART EQUIPAMIENTOS | +59 8 2413 0484 | info@mobilart.com.uy  
Iluminación: DARKO LIGHTING | +59 8 2711 6198 | darkovy@darkolighting.com  
Incendio: PROSEGUR | +59 8 2916 0161 | marketing.uy@prosegur.com  
Limpieza: BEATRIZ OLIVERA | +59 8 2507 4155 | conticle@adinet.com.uy  
Pintura: LOBEN SRL | +59 8 9972 8421 | lobensrl@hotmail.com  
Piso técnico: ON FLOOR - JALUCOR S.A. | +59 8 2626 0161 | mcarassale@onfloor.com.uy  
Infraestructura eléctrica y conectividad: SOLART SRL | +59 8 2622 1053 | info@solart.com.uy  
Vinilos: VINILO DESIGN | +59 8 2303 2570 | info@vinilodesign.com.uy

Cielorraso Innovador, Eficiente, Liviano

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

NUEVO SISTEMA

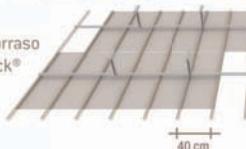
**CIEL** 7 60

PLACA DE 7mm / OMEGA CADA 60cm

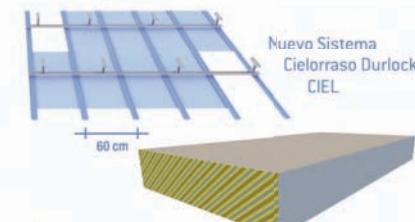
- ✓ Placa 22% más liviana
- ✓ Instalación 25% más rápida
- ✓ Menor consumo de materiales
- ✓ Menor costo por m<sup>2</sup> instalado



Sistema Cielorraso  
Durlock®  
Tradicional



Nuevo Sistema  
Cielorraso Durlock®  
CIEL



"La placa liviana que no se padea"

**CIEL** 7 60

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



**DURLOCK** y vos

TUS MEJORES PAREDES

# Espacios para una colaboración exitosa



A pesar de los enormes avances de la tecnología (y tal vez debido a eso), el mundo se ha vuelto demasiado complejo para las soluciones individuales. La movilidad, la flexibilidad y la colaboración están en el centro del panorama laboral actual y la oficina, lejos de estar en vías de extinción, se reconvierte. Hoy, la interacción entre las personas y los encuentros casuales representan un recurso valiosísimo para las empresas ayudando a promover el conocimiento y la creatividad. Para crear espacios de colaboración exitosos es imprescindible partir de un exhaustivo análisis sobre proximidad, accesibilidad, privacidad y funcionalidad junto con una cuidadosa selección de los estímulos adecuados. Los colores, las formas, el ruido y el *layout*, entre otros factores, tienen una influencia muy importante sobre la conducta de las personas por lo que también habrá que ajustar el equilibrio entre estimulación y tranquilidad para apoyar los diferentes tipos de colaboración.

El trabajo consiste en una amplia gama de tareas, muchas de las cuales implican interacciones con los demás. Se trata, básicamente, de una actividad social en la que colaboramos y actuamos en equipo dentro del marco de procesos complejos. La interacción con otras personas y los encuentros casuales en el lugar de trabajo representan un recurso valiosísimo que ayuda a promover el conocimiento y la creatividad, incluso en ausencia de comunicación verbal.

Actualmente, la naturaleza del trabajo está cambiando en forma acelerada gracias a las nuevas tecnologías de la comunicación, a la alta disponibilidad de los dispositivos móviles y a la ubicuidad de las redes, lo que hace posible trabajar en cualquier momento y desde cualquier lugar. Gracias a esta creciente movilidad, el trabajo ya no depende de que las personas estén ancladas al espacio físico para desarrollar sus tareas y muchos se han apresurado a extender el certificado de defunción de la oficina.

Sin embargo, existen muchas razones por las que la oficina sigue gozando de buena salud. La necesidad de colaboración, comunicación y socialización está en nuestra naturaleza; necesitamos compartir para ser más creativos. La psicología evolucionista puede darnos algunas respuestas.

## Una especie social, cooperativa y flexible

El historiador Yuval Noah Harari<sup>1</sup> ha trazado una cronología de nuestros orígenes desde hace 100.000 años para comprender el fundamento de muchas de nuestras tendencias y de nuestra cultura. He aquí algunos de los aspectos que mejor nos caracterizan como especie:

• **El *homo sapiens* es, ante todo, un animal social.** En comparación con otras especies, los humanos nacemos muy desvalidos, lo que nos hace dependientes del cuidado de los adultos durante muchos años hasta completar nuestro desarrollo. Para criar un humano hace falta una tribu y esto ha contribuido enormemente a la evolución de nuestras capacidades sociales. La cooperación social es la base para la supervivencia y la reproducción de la especie. La adquisición del lenguaje fué una de las claves para lograrlo y abrió una vía rápida para el desarrollo cultural.

• **El *homo sapiens* es un animal débil cuya ventaja es cooperar.** A pesar de no estar particularmente bien dotados físicamente, en poco tiempo los *sapiens* lograron escalar desde la zona media hasta el tope de la cadena alimenticia gracias al desarrollo de técnicas de caza basadas en la cooperación entre muchos individuos y, quizás, entre diferentes bandas.

• **El *homo sapiens* ha desarrollado una cultura.** Mientras que los patrones de comportamiento de los humanos arcaicos permanecieron inalterables durante millones de años, el *homo sapiens* ha desarrollado una cultura y puede transformar sus estructuras sociales, la naturaleza de sus relaciones interpersonales, sus actividades económicas y toda una serie de comportamientos en tan solo el curso de una década o dos.

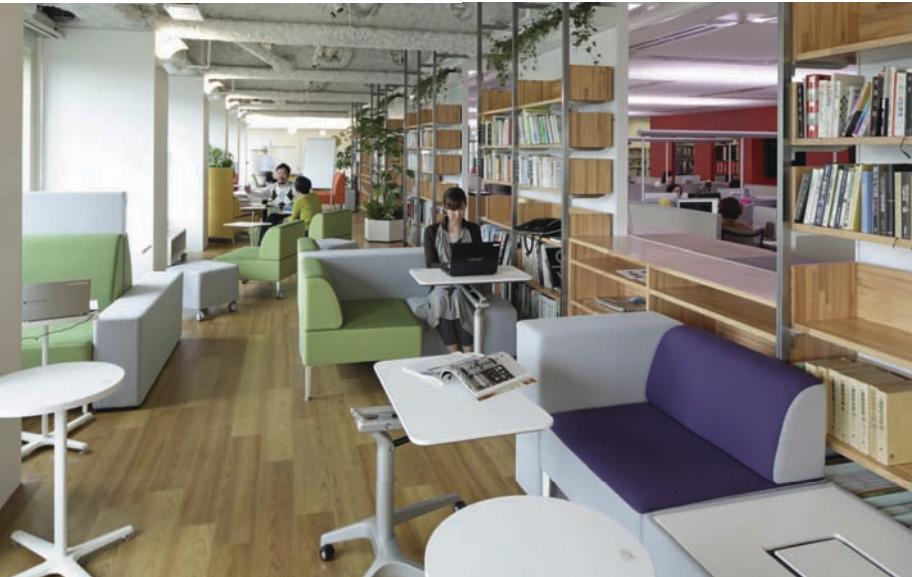
• **El *homo sapiens* prefiere las condiciones de su ambiente natural.** El *homo sapiens* se adecua a un principio básico de la evolución de todos los seres vivos: todas las especies prefieren el ambiente en el que sus genes fueron ensamblados y gravitan hacia él. Este proceso se denomina "selección de hábitat"<sup>2</sup>.

Desde esta perspectiva evolutiva se puede ver que el hombre ha pasado increíblemente poco tiempo como trabajador del conocimiento en un entorno artificial en comparación con los millones de años pasados como cazador-recolector. Nuestros procesos psicológicos están más adaptados al ambiente natural de la sabana africana que a estar sentados en una oficina.

Las lecciones que debemos aprender a partir de estos conocimientos nos pueden ayudar a diseñar oficinas capaces de satisfacer las necesidades psicológicas básicas del *homo sapiens* que aún somos: ambientes estimulantes y en contacto con la naturaleza que nos ayuden a satisfacer mejor nuestra natural necesidad de socializar, colaborar y compartir.

<sup>1</sup> HARARI, Y. N. (2015): "Sapiens: de animales a dioses".

<sup>2</sup> WILSON, E.O. (2015): "Consilience: la unidad del conocimiento".



## La colaboración en la era de Internet

Las nuevas modalidades de trabajo requieren mayor colaboración y trabajo en equipo. La alta movilidad de los empleados y el avance de las tecnologías de la comunicación hacen que la oficina se esté transformado más en un lugar de encuentro e interacción personal.

Mientras que los escritorios de las oficinas tradicionales suelen estar vacíos durante gran parte de la jornada, las investigaciones muestran que se necesita cada vez más espacio para los equipos de trabajo, los proyectos o las presentaciones, y las salas de reuniones casi nunca están disponibles. Esto indica que los tipos de espacio que la gente necesita para el tipo de trabajo que se realiza actualmente también están cambiando.

La clave está en proporcionar una cantidad equilibrada de espacios estimulantes (ruidosos y de colores intensos) junto con áreas más tranquilas (silenciosas y de colores desaturados) para apoyar diferentes estilos y tareas.



Pero, al mismo tiempo, la propia naturaleza de la colaboración se transforma. Con equipos de trabajo cada vez más dispersos y una gran cantidad de tecnologías al servicio de la comunicación a distancia, hoy asistimos a un gran crecimiento de la colaboración virtual en detrimento de las reuniones cara a cara. Y, si bien es cierto que los equipos virtuales pueden ser igualmente productivos, lo cierto es que la colaboración presencial es, por lo general, más eficaz y satisfactoria.

## El poder de la comunicación no verbal

Las relaciones cara a cara se diferencian de las virtuales en que en las primeras interviene el poderoso mecanismo de la comunicación no verbal, el cual incluye diferentes signos paralingüísticos (intensidad y tono de la voz, volumen, fluidez, etc.) y no verbales.

De acuerdo con las investigaciones clásicas<sup>3</sup> el 55% de la comunicación es no verbal mientras que el 38% incluye el tono de voz y solo el 7% está en relación con las palabras y el contenido. De esto se infiere que la comunicación no verbal es claramente un componente clave para una interacción y una colaboración exitosas que solo se da en los encuentros cara a cara.

La comunicación no verbal es muy compleja e involucra gran cantidad de mecanismos inconscientes tales como los gestos, el lenguaje corporal, la postura, la expresión facial, el contacto visual, las feromonas, la proxémica, la cronémica<sup>4</sup> y el paralenguaje.

Se añade a esto una amplia variedad de mecanismos culturales tales como la ropa, la disposición de los asientos, la presentación, etc. La mayoría de estas comunicaciones sociales específicas de la cultura son conscientes y, a menudo, son manipuladas por las personas para lograr un efecto específico. Sin embargo, en muchas situaciones sociales las señales no lingüísticas son tan importantes como los contenidos propiamente dichos. El tono de voz y el estilo prosódico se encuentran entre las más poderosas de estas señales sociales a pesar de que (y tal vez porque) las personas no son, por lo general, conscientes de ellas<sup>5</sup>.

Por lo tanto, aunque la interacción virtual puede ser valiosa, no es un sustituto de la interacción cara a cara. Además, el aumento del trabajo a distancia ha demostrado la importancia de la colaboración presencial para estimular la motivación, para la formación de equipos, la tutoría y el desarrollo de un sentido de pertenencia y lealtad a la empresa<sup>6</sup>.

## Los beneficios de la proximidad

Las investigaciones muestran que la proximidad física aumenta la probabilidad de colaboración<sup>7</sup>. Cuando la gente trabaja en el mismo lugar físico se necesita un esfuerzo relativamente pequeño para interactuar con otras personas al mismo tiempo que aumenta la frecuencia de la comunicación, de los encuentros fortuitos y de las conversaciones informales. Algunas de las mejores decisiones y percepciones provienen de las charlas de pasillo y cafetería, de conocer gente nueva, y de las reuniones improvisadas.

<sup>3</sup> MEHRABIAN, A. (1981): "Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes".

<sup>4</sup> La cronémica es la concepción, estructuración y uso del tiempo que hace el ser humano durante la comunicación. Su estudio constituye parte importante de la comunicación no verbal y depende del contexto social del individuo.

<sup>5</sup> PENTLAND, A. (2004): (1981): "Social Dynamics: Signals and Behavior".

<sup>6</sup> OSELAND, N. et al. (2010): "Environments for successful interaction".

<sup>7</sup> KRAUT, R. et al. (2002): (1981): "Understanding Effects of Proximity on Collaboration: Implications for technologies to Support Remote Collaborative Work".

A fines de los 70, Thomas Allen, profesor de psicología organizacional del MIT, descubrió que la interacción entre los trabajadores disminuía exponencialmente con la distancia entre sus oficinas; un efecto conocido popularmente como "curva de Allen". El estudio reveló que hay una fuerte correlación negativa entre la distancia física y la frecuencia de la comunicación entre los puestos de trabajo. Y a pesar de que el mismo se llevó a cabo en una época en la que las comunicaciones móviles no habían aparecido, una reciente actualización demuestra que aún hoy esto sigue vigente<sup>8</sup>.

La proximidad física facilita incluso las reuniones planificadas. Al estar en el mismo entorno, eventualmente es posible recoger información sobre la disponibilidad de los otros. Uno puede aprender, por ejemplo, si alguien está ocupado, si la luz está encendida en una oficina, o si una sala de reuniones está libre.

Las salas de reuniones cerradas, aunque proporcionan mayor protección visual y acústica, son menos flexibles y crean una barrera que desalienta los encuentros casuales. Sin embargo, estos inconvenientes pueden ser atenuados mediante el uso de particiones desmontables y mobiliario flexible.



<sup>8</sup> ALLEN, T. & HENN, G. (2006): "The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology".



## En busca del mejor diseño para colaborar

Desde hace varias décadas, algunos estudios<sup>9</sup> vienen proponiendo un cambio en el eje del diseño de los espacios de trabajo desde los puestos individuales hacia las áreas de actividad compartida que permitan la colaboración y las interacciones espontáneas y/o accidentales.

De acuerdo con una investigación realizada por Herman Miller, el 70% de las empresas que ha reformulado su espacio de trabajo ha incrementado los espacios de colaboración y el 50% ha aumentado la cantidad de las salas de conferencias<sup>10</sup>.

Los espacios de colaboración e intercambio más eficaces son aquellos que reúnen a la gente y eliminan las barreras físicas al mismo tiempo que brindan la privacidad suficiente como para que las personas no teman que alguien pueda escucharlas o

interrumpirlas. Pero no hay que perder de vista que cada organización y cada oficina tiene necesidades diferentes que no solo dependen de su actividad sino también de su cultura. Cada espacio de trabajo es único y su configuración debe ser lo suficientemente flexible como para apoyar la interacción y los cambios en el flujo de trabajo.

Los espacios de colaboración deben considerar cómo el diseño, el mobiliario y la tecnología pueden soportar varios modos de comunicación para lograr un espacio eficiente que esté disponible como y cuando sea necesario. He aquí algunos principios de diseño para la creación de espacios de colaboración exitosos:

<sup>9</sup> STONE & LUCHETTI, 1985.

<sup>10</sup> HERMAN MILLER (2009): "Why and How We Meet", Research Summary 8.

### • Diseño del espacio

Para lograr un diseño que facilite la comunicación y el encuentro entre las personas se debe promover el tránsito hacia los espacios comunes y ofrecer a la gente motivos para permanecer allí. Las áreas ubicadas centralmente y que contienen recursos compartidos tales como fotocopiadoras y máquinas de café, cumplen bien con este propósito. Por el contrario, los espacios con muchas áreas cerradas, pasillos y poco espacio común desalientan la interacción.

El diseño de un espacio de colaboración también puede involucrar la necesidad de privacidad: la necesidad de controlar las condiciones del entorno y la interacción social con los demás. Esto significa proveer una variedad de áreas de trabajo que ofrezcan distintas posibilidades y un equilibrio adecuado entre lo social y lo privado.

Las salas de reuniones cerradas, aunque proporcionan mayor protección visual y acústica, son menos flexibles y crean una barrera que desalienta los encuentros casuales. Sin embargo, estos inconvenientes pueden ser atenuados mediante el uso de particiones desmontables y mobiliario flexible.

Los espacios semicerrados, por otra parte, ofrecen una alternativa más privada que los espacios abiertos a través de separadores tales como particiones móviles o cortinas de materiales ligeros (textiles, maylar, etc.). Estas soluciones otorgan una gran flexibilidad e independencia de la infraestructura física y mayor privacidad visual. Sin embargo, cuentan con una *performance* acústica más pobre que las salas cerradas.

### • Proximidad y accesibilidad

Como la frecuencia de la comunicación disminuye con la distancia, la proximidad de los espacios de interacción y colaboración con los grupos de trabajo es primordial. No menos importante es la facilidad de acceso y la visibilidad de estos espacios, los cuales deben estar situados estratégicamente dentro de la planta y convenientemente señalizados.

### • Materialidad

Los colores estimulan diferentes áreas del sistema nervioso autónomo; a pesar de las importantes diferencias culturales, todos compartimos respuestas similares al color. El ritmo cardíaco y la presión sanguínea aumentan cuando miramos rojos intensos; en cambio, podemos sentirnos cansados o ansiosos al mirar grandes superficies de blanco brillante<sup>11</sup>.

Al elegir los colores de un espacio es importante considerar las sensaciones y reacciones que esos colores producen para lograr un resultado armónico en función de la experiencia que se quiere provocar. Algo similar sucede con el ruido: el ruido excesivo (o la falta de él) puede tener un efecto tangible en la productividad y la motivación.

Como no existe una solución única para todas las tareas, es importante entender qué tipo de ambiente es el más beneficioso en las diferentes áreas de colaboración. Pero, como siempre, la clave está en proporcionar una cantidad equilibrada de espacios estimulantes (ruidosos y de colores intensos) junto con áreas más tranquilas (silenciosas y de colores desaturados) para apoyar diferentes estilos y tareas.



<sup>11</sup> KRISHNA, A. (2011): "An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior". Journal of Consumer Psychology.



#### • **Equipamiento**

Las actuales necesidades de comunicación y colaboración han obligado a que las divisiones de la oficina se hagan cada vez más flexibles. La necesidad de una rápida adaptación de los ambientes al nuevo flujo de trabajo hace que los sistemas de tabiques móviles sean una buena solución: son reconfigurables, admiten una gran variedad de terminaciones y brindan la posibilidad de integrar pizarras, tableros, estantes y puertas corredizas, entre otras cosas.

Los muebles rodantes permiten trasladarlos de acuerdo con las necesidades de colaboración que imponga la tarea. Este tipo de mueble (cajones, mesas y hasta puestos de trabajo completos) resulta versátil, multifuncional, de fácil desplazamiento y aplicable a distintos tipos de situaciones.

#### • **Tecnología**

Para facilitar la colaboración virtual las organizaciones deberán contar con la infraestructura apropiada y garantizar que los recursos sean accesibles. Se debe poder acceder fácilmente a la información almacenada, reservar una sala de conferencias, una sala de reuniones, realizar videoconferencias, etc.

Para ello resulta indispensable saber cómo y cuándo se están utilizando los espacios compartidos y contar con aplicaciones que manejen la agenda y la reserva de los espacios de reuniones, con la condición de que estas también sean accesibles desde cualquier dispositivo conectado a Internet.

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. De este modo se evitan los gastos y la pérdida de tiempo que implica el traslado físico de las personas.

Los espacios de colaboración requieren una tecnología básica, transparente e intuitiva para que la información puede ser aprendida y compartida fácilmente: un equipo básico audiovisual, teléfonos para teleconferencia y buena conectividad WiFi junto con información clara sobre los controles y su modo de utilización.

#### Conclusiones

La alta movilidad y la posibilidad que brinda la tecnología de trabajar en cualquier momento y desde cualquier lugar hacen que la oficina sea cada vez más un lugar de encuentro e interacción personal; de esta manera, la actividad social se convierte en la función más importante del espacio físico. Un diseño riguroso y detallado nos permitirá contar con espacios de colaboración eficientes, dotados de una profusa tecnología, infraestructura flexible y configuraciones versátiles. Espacios de este tipo serán un factor crítico para el éxito de la organización.



#### Referencias:

- ALLEN, T. & HENN, G. (2006): "The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology".  
HARARI, Y. N. (2015): "Sapiens: de animales a dioses".  
HERMAN MILLER (2009): "Why and How We Meet", Research Summary 8.  
KRAUT, R. et al. (2002): "Understanding Effects of Proximity on Collaboration: Implications for Technologies to Support Remote Collaborative Work".  
KRISHNA, A. (2011): "An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior". Journal of Consumer Psychology.  
MEHRABIAN, A. (1981): "Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes".  
OSELAND, N. et al. (2010): "Environments for successful interaction".  
PENTLAND, A. (2004): "Social Dynamics: Signals and Behavior".  
WILSON, E.O. (2015): "Consilience: la unidad del conocimiento".

## 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](http://www.proyecciones.net)

 **Proyecciones  
Digitales**

# Cambio de hábitos



En un mundo que depende cada vez más del suministro de energía hacen falta soluciones sostenibles e innovadoras para poder seguir evolucionando. Debemos preparar el terreno para las generaciones futuras cambiando los patrones de consumo de forma responsable y eficiente. Resulta más barato modificar nuestros hábitos y conductas, la forma en la que vivimos y trabajamos, que construir nuevas instalaciones destinadas a la producción y generación eléctrica. Desde esta perspectiva, la oficina representa una importante oportunidad para optimizar el uso de la energía. La incorporación de la tecnología, la adopción de nuevas modalidades laborales, la eficiencia en el diseño y el uso del espacio de trabajo junto con el compromiso de los colaboradores, constituyen la forma más rápida, económica y simple de reducir el consumo de energía y cuidar los recursos del planeta.

Todos los eventos que nos han hecho progresar tan espectacularmente se concentran en los últimos 10.000 años. Avanzamos cada vez más rápido, multiplicando nuestros conocimientos de un modo exponencial y todo ese avance se debe al aprovechamiento de la energía.

En el lapso de dos siglos, la energía eléctrica se ha convertido en una parte indispensable de la vida moderna –especialmente en zonas urbanas de alta densidad de población– ya que de ella dependen muchos servicios básicos tales como el suministro de agua potable, el funcionamiento de los ascensores, el transporte público, el sistema de señalización, la iluminación, la producción y conservación de alimentos, la seguridad, la banca, etc. Demás está decir que, sin energía, tampoco habría Internet ni red de telefonía y que los dispositivos móviles serían inservibles.

La mayor parte de nuestras actividades –toda nuestra forma de vida– depende de un suministro constante de energía. Incluso una falta temporal puede llevar al caos en las estaciones de tren, los aeropuertos, los hospitales y la vida económica de un país.

Pero la cantidad de energía que se gasta no depende únicamente del número y la calidad de los equipos que se tengan sino también del uso que hagamos de ellos. Es importante cambiar todo el modelo de vida que se ha creado sobre las bases de una disponibilidad infinita de recursos porque, sin la participación y el compromiso de las personas, ninguna medida de eficiencia energética será exitosa.

## Un nuevo modelo

Hasta principios de la década del 70 la energía parecía inagotable. Sin embargo, actualmente el abastecimiento energético representa una preocupación no solo para el presente sino también para el abastecimiento de las generaciones futuras.

Con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, la creación de entornos de trabajo flexibles aparecerá como la solución más sostenible para que las organizaciones puedan satisfacer sus necesidades de manera más sustentable.

Cuando consideramos que los edificios comerciales son responsables del 40% del consumo mundial de energía y del 30% de las emisiones de gases de efecto invernadero<sup>1</sup>, se comprende que los esfuerzos deben estar dirigidos a mejorar la forma en la que los construimos y operamos. La buena noticia es que hay una gran oportunidad de ahorro y eficiencia energética en varias áreas.

Hoy, la gente no necesita ir a la oficina para trabajar. Los nuevos estilos laborales permiten realizar tareas desde la casa o desde terceros lugares más próximos a la vivienda. Así, la necesidad de espacio en la oficina disminuye y solo se usa para reuniones. Los equipos de trabajo se comunican gracias a una amplia gama de herramientas de comunicación digital y el entorno de trabajo se virtualiza.

Usar menos espacio (o no aumentar la superficie ocupada) es una manera sumamente efectiva de reducir al mínimo el impacto ambiental de una organización. Un edificio que ocupa menos espacio significa menos uso de energía, menos emisiones de carbono, menos residuos y menos consumo de recursos naturales.

<sup>1</sup> UNEP-SBCI (2011): "Iniciativa para Edificios Sostenibles y Clima".



La oficina es una gran consumidora de energía, por lo que el objetivo principal será garantizar la optimización de toda su operación sin sacrificar el confort y el bienestar de las personas.

Además, con una parte de la fuerza laboral que realiza sus tareas de manera remota, se pueden evitar los desplazamientos diarios hacia el lugar de trabajo con el consiguiente ahorro en transporte y disminución de la polución ambiental.

Para poner en contexto la importancia de reducir los desplazamientos basta decir que mientras se estima que el 21% de las emisiones globales de CO<sub>2</sub> es generado por el transporte, el total de los edificios (incluyendo residenciales y comerciales) son responsables solo por el 13,5%<sup>2</sup>.

La tecnología, además de facilitar los procesos de la organización, puede ayudar a controlar el entorno físico para proveer eficiencia energética y confort. Los sistemas de automatización de los edificios inteligentes pueden controlar, operar y comunicar infinidad de dispositivos: control de ocupación, de ventilación, de programación y zonificación de los sistemas de climatización, de iluminación, etc.

En resumen, la optimización del uso del espacio, el teletrabajo, la menor cantidad de viajes, la reducción del uso de papel, el aprovechamiento de la luz natural, la automatización de los controles de las instalaciones, entre muchas otras iniciativas, son estrategias que ayudan a hacer un uso eficiente y responsable de los recursos. La oficina es una gran consumidora de energía, por lo que el objetivo principal será garantizar la optimización de toda su operación sin sacrificar el confort y el bienestar de las personas.

### El factor humano

Aunque hoy existe una mayor sensibilización de la opinión pública frente a la necesidad de hacer un uso eficiente y racional de la energía, lo cierto es que una gran parte del éxito de las medidas de eficiencia energética que se adopten en una organización dependerá del comportamiento y los hábitos de los usuarios directos: los empleados. Por ello resulta esencial hacerlos partícipes del compromiso adoptado por la compañía para reducir el consumo energético e involucrarlos activamente desde el principio, mediante una comunicación efectiva.

Las investigaciones sobre el comportamiento del consumidor señalan que el vínculo entre las medidas de eficiencia energética y las prácticas del usuario es de vital importancia. Las intervenciones tecnológicas tienen un impacto menor y son más caras de implementar si se llevan a cabo de forma aislada, sin ningún tipo de programa dirigido a fomentar el cambio de conducta<sup>3</sup>.

Los principales factores que, según estos estudios, influyen sobre las pautas del consumidor se clasifican en: actitudes (normas, valores y creencias), contexto social (amigos, familia, trabajo, organizaciones, etc.), contexto ambiental (social, político, cultural, etc.), capacidades personales (conocimientos, educación, nivel socioeconómico) y hábitos o rutinas. Sobre estos últimos habrá que trabajar especialmente ya que la mayor parte de los hábitos son prácticas determinadas socialmente sobre las que no suele haber una reflexión crítica. Desarticularlos puede ser una tarea difícil, pero no imposible.

La Universidad de Sussex<sup>4</sup> desarrolló un modelo para comprender el comportamiento del consumidor relacionado con el uso de la energía que sugiere que cuanto más fuerte es el hábito, menos se reflexiona sobre él. El hábito de viajar en auto al trabajo en lugar de usar el transporte público o ir en bicicleta, es un claro ejemplo de esto.

<sup>2</sup> COMISIÓN EUROPEA (2014): "Acción por el clima".

<sup>3</sup> JOSHI, B. (2014): "Best Practices in Branding of Energy Efficiency". International Energy Agency.

<sup>4</sup> MARTISKAINEN, M. (2007): "Affecting consumer behaviour on energy demand". University of Sussex.

Otro aspecto de importancia a la hora de implementar cambios en los hábitos de consumo de las personas surge de un reporte de la Agencia Europea de Energía<sup>5</sup>, el cual revela que sin un marco de referencia adecuado, los consumidores no pueden saber si su gasto es excesivo. Esto implica que la comunicación y la retroalimentación continua es esencial para una modificación duradera en el comportamiento.

Dentro del marco organizacional, la promoción del ahorro energético plantea un desafío particular, ya que los empleados normalmente no tienen ningún incentivo financiero directo para reducir el consumo de energía y rara vez tienen acceso a la información con respecto a su nivel de gasto, además de que cada uno cuenta con sus propios hábitos y pautas personales.

No obstante, es posible establecer intervenciones relativamente simples y fáciles de implementar. La puesta en práctica de un programa de "educación entre pares" -técnica que ha demostrado ser exitosa en la promoción de la salud- puede ayudar a difundir información sobre cómo y por qué es importante conservar la energía, como así también puede contribuir a fomentar una serie de buenas prácticas tendientes a reducir el consumo entre los empleados.

Este enfoque resulta eficaz porque los pares pueden captar una mayor atención por parte de los empleados, y al mismo tiempo son percibidos como más confiables en el contexto de este tipo de intervenciones.

## ¿Hacia dónde vamos?

Cada vez existe mayor conciencia del impacto que las actividades humanas tienen sobre el medio ambiente. Las empresas se han hecho eco de esta preocupación incorporando políticas activas en cuanto a la responsabilidad que les compete. Los problemas energéticos, el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación ambiental y el aumento de los residuos pueden tener un impacto negativo sobre el modo en el que funcionan las organizaciones.



Diversos estudios han demostrado que es posible obtener ahorros cercanos al 20% del consumo de combustibles y energía eléctrica en casi cualquier instalación, sin realizar inversiones.

La eficiencia energética es la forma más rápida, económica y simple de reducir los costos y el consumo de energía en la oficina. Los estudios realizados por el INTI-Energía y otras instituciones en los últimos años han demostrado que es posible obtener ahorros cercanos al 20% del consumo de combustibles y energía eléctrica en casi cualquier instalación, sin realizar inversiones.

El viejo modelo de oficina basado en una disponibilidad ilimitada de recursos ya no es una alternativa válida. Cuanto antes comencemos a adoptar los nuevos imperativos energéticos y de sustentabilidad, en mejores condiciones estaremos para adaptarnos a los cambios que se irán produciendo, y para afrontarlos con éxito. Para construir una civilización próspera hace falta energía. Pero para poder seguir evolucionando necesitamos que la energía se use de manera racional y responsable.

*"El cerebro humano evolucionó para comprometerse emocionalmente solo con un pequeño trozo de geografía, una banda limitada de parientes y dos o tres generaciones en el futuro. No ver más allá -a pesar de que tenemos la capacidad para hacerlo- parece ser parte del legado del hombre paleolítico. El gran dilema ético que deberemos resolver hoy como especie surge del conflicto entre estos valores a corto plazo y los valores basados en una visión de un futuro transgeneracional más distante. Porque a pesar del impresionante progreso científico y tecnológico actual, lo cierto es que dependemos de los recursos naturales de la Tierra para sobrevivir".*

Edward O. Wilson

## Referencias:

- CARRICO, A. & RIEMER, M. (2011): "Motivating energy conservation in the workplace: An evaluation of the use of group-level feedback and peer education". *Journal of Environmental Psychology*.
- COMISIÓN EUROPEA (2014): "Acción por el clima".
- EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY (2013): "Achieving energy efficiency through behaviour change: what does it take?".
- JOSH, B. (2014): "Best Practices in Branding of Energy Efficiency". International Energy Agency.
- MARTISKAINEN, M. (2007): "Affecting consumer behaviour on energy demand". University of Sussex.
- UNEP-SBCI (2011): "Iniciativa para Edificios Sostenibles y Clima".



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

**SOLTHERM**  
HVAC DE EXCELENCIA

EXPERTOS EN CLIMATIZACION  
DE OFICINAS CORPORATIVAS

- Ingeniería de diseño industrial y comercial.
- Instalaciones y montajes.
- Calidad y eficiencia.
- Asesoría y postventa.

Mail: rruiz@solttherm.cl

<sup>5</sup> EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY (2013): "Achieving energy efficiency through behaviour change: what does it take?".

# Liderazgo emocional



Los líderes más efectivos se parecen en algo fundamental: además de contar con las destrezas técnicas y la inteligencia cognitiva necesarias para ejercer su función, todos tienen un alto grado de lo que se conoce como "inteligencia emocional", la condición *sine qua non* del liderazgo. Los directivos de hoy deben gestionar y conducir una fuerza de trabajo más cooperativa y menos jerárquica, que goza de mucha mayor autonomía y libertad de acción, al mismo tiempo que deben detectar oportunidades para el crecimiento y el desarrollo personal y profesional, y estimular la inclusión, la participación y el trabajo en equipo. Un líder emocionalmente competente tiene empatía y es capaz de motivar a los empleados, de intervenir positivamente en caso de conflictos, de comprender los códigos sociales, de influir en el rendimiento de la organización y de instalar un clima de trabajo positivo.

En el mes de abril se cumplieron 40 años de la fundación de la empresa Apple, actualmente la compañía más valiosa del planeta. Y cuando hablamos de Apple hablamos de Steve Jobs, su líder indiscutido, quien supo llevarla desde unos modestos comienzos en un garaje de Los Altos, California, hasta la posición que hoy ocupa como ícono de creatividad, innovación y vanguardia.

La pregunta del millón que se hacen la mayor parte de los líderes y emprendedores de hoy es: ¿qué tenía Jobs que no tuvieran otros para llevar adelante y concretar un proyecto ambicioso, además de lograr la adhesión incondicional (y a veces, también, el furiundo rechazo) de sus colaboradores y del público, a tal punto que cada una de sus presentaciones de producto se convirtió en un espectáculo por sí mismo? ¿Era Jobs extremadamente inteligente, tenía una formación excepcional?

Según asegura su biógrafo, Walter Isaacson<sup>1</sup>, no era ni excepcionalmente inteligente ni se interesó por concluir su educación formal. Sin embargo, tenía una curiosidad innata y una vasta gama de intereses relacionados no solo con la tecnología sino también con las artes y la filosofía además de una característica personal clave para manejarla con la gente: podía evaluar a las personas, comprender sus pensamientos y saber cómo conectarse con ellas para cautivarlas o para herirlas a voluntad.

Esta capacidad para sintonizar intuitivamente con la gente ayudó a ganar voluntades y también a cosechar enconadas antipatías pero, en definitiva, la mayor parte de los que colaboraron con él admitieron que Jobs había conseguido que hicieran cosas que nunca creyeron posibles.

El liderazgo se relaciona con el cambio. Son los líderes quienes establecen el rumbo de la organización mediante el desarrollo de una visión del futuro y alinean e inspiran a las personas para superar los obstáculos y alcanzar las metas.

## ¿Qué es un líder?

Si vamos a la definición que nos ofrece el Diccionario de la Real Academia Española, nos enteramos de que un líder es aquella persona que dirige o conduce un grupo de personas, ya se trate de una agrupación política, religiosa, deportiva, empresarial, etc., hacia el logro de una meta. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de una determinada jerarquía dentro de una organización, o informal.

John Kotter<sup>2</sup>, de Harvard Business School, establece una distinción entre gestión y liderazgo para ayudar a comprender la diferencia entre ambos conceptos, muchas veces utilizados de forma indistinta. La gestión de una compañía consiste en trabajar con la complejidad. La buena administración genera orden y consistencia, establece planes formales, diseña estructuras y controla los resultados en relación con los objetivos trazados. El liderazgo, por el contrario, se relaciona con el cambio. Son los líderes quienes establecen el rumbo de la organización mediante el desarrollo de una visión del futuro y alinean e inspiran a las personas para superar los obstáculos y alcanzar las metas.

<sup>1</sup> ISAACSON, W. (2015): "Steve Jobs".

<sup>2</sup> KOTTER, J. P. (1990): "What Leaders Really Do". Harvard Business Review.

Kotter asegura que la gestión y el liderazgo son habilidades diferentes pero complementarias, y que en un mundo tan cambiante como este en el que vivimos una no puede funcionar sin la otra. Los gerentes promueven la estabilidad mientras que los líderes presionan para el cambio. Solo las organizaciones que adoptan ambos lados de esta contradicción prosperan en tiempos turbulentos.

Robert House<sup>3</sup>, de Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, coincide con Kotter y agrega que una buena administración consiste en implementar la visión y la estrategia que marcan los líderes, junto con el manejo y la coordinación de los problemas cotidianos de la empresa.

## Inteligencia emocional y liderazgo

Daniel Goleman -reconocido psicólogo de la Universidad de Harvard- asegura que, si bien las cualidades asociadas tradicionalmente con el liderazgo tales como la inteligencia, la determinación y la visión son necesarias para el éxito, no son suficientes para formar un líder. Los líderes verdaderamente efectivos se distinguen por contar también con un alto grado de inteligencia emocional.

La inteligencia emocional se puede definir como la capacidad para percibir y entender las emociones, de acceder a ellas con el fin de ayudar a los procesos de pensamiento y de regularlos conscientemente para promover el crecimiento emocional e intelectual. Es una de las capacidades personales con las que debe contar un líder exitoso junto con las destrezas técnicas que requiera su función y las habilidades cognitivas necesarias.

De acuerdo con Goleman, pasaremos a describir las cinco características de la inteligencia emocional necesarias en el trabajo<sup>4</sup>:

### • La autoconciencia

La autoconciencia es el ingrediente más importante de la inteligencia emocional. Significa tener una profunda comprensión de las propias emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones y de su efecto sobre los demás. Las personas que tienen una autoconciencia desarrollada saben cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, saben autoevaluarla y son honestas consigo mismas.

Las cualidades asociadas con el liderazgo tales como la inteligencia, la determinación y la visión son necesarias para el éxito pero no son suficientes para formar un líder. También hace falta contar con un alto grado de inteligencia emocional.



### • La autorregulación

La autorregulación es la capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Las personas que dominan sus sentimientos e impulsos generan un clima de confianza a su alrededor, son reflexivas, no toman decisiones apresuradas y piensan antes de actuar. Son flexibles y están abiertas al cambio.

Goleman destaca especialmente la importancia de la autorregulación en el liderazgo porque refuerza la integridad, algo que no solo es una virtud personal, sino también una fortaleza organizacional ya que muchas de las situaciones negativas que ocurren en las empresas son consecuencia de comportamientos impulsivos.

<sup>3</sup> HOUSE, R. & ADITYA, R. (1997): "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" Journal of Management.

<sup>4</sup> GOLEMAN, D. (2004): "¿Qué hace a un líder?". Harvard Business Review.



### • La motivación

Todos los líderes eficaces están altamente motivados y se apasionan por su trabajo. A las personas con potencial para el liderazgo las moviliza un profundo deseo interno de alcanzar las metas que se fijan por razones que van más allá de la retribución económica o el estatus.

Cuando las normas y los valores de la empresa se impregnan con los sentimientos y las emociones que animan a un líder altamente motivado, también se motiva a los colaboradores y se modela la identidad y la cultura de la compañía. Y es sabido que una persona que se apasiona por su tarea es una persona comprometida con la organización.

### • La empatía

La empatía es la habilidad para comprender, experimentar y tener en consideración las emociones y los sentimientos de las otras personas a través de señales sutiles, muchas veces no verbales. Es una herramienta particularmente importante para el trabajo en equipo, el diálogo intercultural y la necesidad cada vez mayor de retener el talento.

Las investigaciones muestran que las personas más empáticas son más sociables, tienen un mayor ajuste emocional y son evaluadas mucho más positivamente por aquellos con quienes interactúan.

### • Las habilidades sociales

Para Daniel Goleman, la habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas con habilidades sociales que entienden y controlan sus propios

sentimientos y pueden tener empatía con los sentimientos de los demás son muy eficientes manejando relaciones. Son especialistas en la gestión de equipos y expertas en persuasión. Las habilidades sociales permiten a los líderes aplicar su inteligencia emocional al trabajo para influir en los colaboradores y lograr que se lleven adelante las tareas.

## Conclusiones

La inteligencia emocional -la capacidad de comprender y manejar los estados de ánimo y los sentimientos propios y ajenos- es un componente central de las habilidades de liderazgo, especialmente en el panorama del trabajo actual. El crecimiento del trabajo en equipo, el rápido ritmo de la globalización y la necesidad cada vez mayor de retener a los más talentosos hacen necesaria una perspectiva diferente sobre el concepto de liderazgo. Un líder emocionalmente competente tiene empatía, motivación y habilidades sociales, y es capaz de ganarse la confianza de los empleados, de intervenir positivamente en caso de conflictos, de alentar el desarrollo de las mejores capacidades de las personas y de influir en el rendimiento de la organización instalando un clima de trabajo positivo.



## Referencias:

- FAKHRA BATOL, B. (2013): "Emotional Intelligence and Effective Leadership". Journal of Business Studies Quarterly.
- GEORGE, J. (2000): "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence".
- GOLEMAN, D. (2004): "¿Qué hace a un líder?". Harvard Business Review.
- HOUSE, R. & ADITYA, R. (1997): "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" Journal of Management.
- ISAACSON, W. (2015): "Steve Jobs".
- KOTTER, J. P. (1990): "What Leaders Really Do". Harvard Business Review.
- ROBBINS, S. & JUDGE, T. (2009): "Comportamiento organizacional".



## Somos diferentes.

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



info@corelsrl.com.ar

Llalvall 4025 - PB "B"  
(C1419AJK) CABA, Argentina.  
TEL/FAX: (011) 4504-2680



**GHALU S.A.**

Servicios de pintura | Revestimientos | Pinturas especiales

(+54 011) 4725 2449  
info@ghalu.com.ar  
3 de febrero 3218 - Piso 1º Of.1  
(B1644CUT) Victoria - Prov. Bs. As.



**ON** **accesorios**

El detalle final para un buen proyecto.

[www.on-accesorios.com](http://www.on-accesorios.com)

Escritorios / Salas de Reunión / 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  
silia@on-accesorios.com  
15 51153115 - 4954-3000  
Av. Corrientes 2470 1º "32"  
C.A.B.A. Argentina.



Atención personalizada, profesionalismo,  
control de avance y estándares de calidad  
nos definen como solución para nuestros  
clientes.

Mas de 30 años de trayectoria avalan  
nuestra experiencia.



Oficinas  
Locales Comerciales  
Instalaciones Industriales

Refacciones  
Obras nuevas

[www.hubermanyassociados.com.ar](http://www.hubermanyassociados.com.ar)  
info@hubermanyassociados.com.ar  
Av. San Juan 1950 11º E (C1232AAO)  
Tel: +5411 4304-8510/4304-2888



Desde 1990  
la satisfacción de nuestros clientes  
es la mejor garantía  
de nuestra filosofía de trabajo.



**Vinilo** URUGUAY  
design

Vinilos decorativos & soluciones gráficas

[vinilodesign.com.uy](http://vinilodesign.com.uy)  
[info@vinilodesign.com.uy](mailto:info@vinilodesign.com.uy)  
2303 25 70

V

**Dizelco S.A.** URUGUAY

Instalaciones eléctricas en A.C y D.C  
Cableado estructurado  
Redes y comunicaciones  
Empresa autorizada por U.T.E.

Dr. Joaquín Requena 2561  
Tel. - Fax: 22087328  
Móvil: 094413947  
[ecordon@montevideo.com.uy](mailto:ecordon@montevideo.com.uy)

**SOLART** URUGUAY

Instalaciones eléctricas  
Iluminación técnica  
Cableado estructurado  
Redes de datos y comunicaciones  
Sistemas de Vigilancia  
Asesoramiento, proyecto y ejecución

**INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA  
Y DE CONECTIVIDAD**

Pedro Bustamante 1653 - Montevideo - Uruguay  
Tel. Fax: (+598) 2622 1053  
[info@solart.com.uy](mailto:info@solart.com.uy)  
[www.solart.com.uy](http://www.solart.com.uy)

**PIUG & PIUG** URUGUAY  
INGENIERÍA

Expertos en Ingeniería Aplicada  
Aire Acondicionado - Calefacción - Energía Solar  
Asesoramientos - Proyectos - Instalaciones Llave en Mano

Ruta 101 km 24.200 - Canelones - Uruguay  
Tel: +598-2683 - 8306  
e-mail: [bafisol@adinet.com.uy](mailto:bafisol@adinet.com.uy)

**taugen**  
Seguridad  
Electrónica

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

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

**PI** URUGUAY  
CARPINTERIA de ALUMINIO &  
HERRERIA

Cerramientos - Rejas - Verjas  
Portones (elevados - correderos - basculares)  
Automatización de portones - Curvado de aluminio

Pedro Giralt 4285 - Uruguay  
Tel: 2308 4894 / Tel/Fax: 2307 7165  
e-mail: [pjlimitada@adinet.com.uy](mailto:pjlimitada@adinet.com.uy)

**UNIMEL S.A.** URUGUAY  
CARPINTERÍA

Carpintería en general  
Trabajos a medida | Instalaciones comerciales

San Petersburgo 4221  
Telefax 2312 8384 / 2215 0354  
Cel.: 094 261 444

**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](mailto:administracion@arsecsa.com.ar)

**LOBÉN srl** URUGUAY

EXPERIENCIA - CONFIANZA - RESPONSABILIDAD

Pintura de oficinas y residencial  
Obras en general

Gregorio Sanabria 3776 | Montevideo - Uruguay  
Teléfono: 22037874 | Móvil: 099728421  
[lobensrl@hotmail.com](mailto:lobensrl@hotmail.com)

**LO HACEMOS POSIBLE**  
ACEPTAR NUEVOS DESAFÍOS ES  
PARTE DE NUESTRA FILOSOFÍA

**CARPINTERÍA ARTEN** URUGUAY

Obra blanca - Instalaciones comerciales  
Muebles cocina - Dormitorios - Baños

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

**BO** URUGUAY  
Beatriz Olivera Perera  
Servicio Integral de Limpieza

Justo Maeso 4266  
Tel.: (598) 2507 4155  
(CP 12100) Montevideo - Uruguay

**M2D** CONSTRUCTORA  
OBRAS CIVILES

TE : 5237-0166 /0167  
[info@m2d.com.ar](mailto:info@m2d.com.ar)  
[WWW.M2DCONSTRUCTORA.COM.AR](http://WWW.M2DCONSTRUCTORA.COM.AR)  
HIPOLITO YRIGOYEN 4013  
[CP 1650] Villa Lynch - San Martín PBA



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



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



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

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



- Repuestos Originales
- Continuidad de las Líneas Existentes
- Reciclado de Equipamiento Existente
- Movimientos

Tel: (54 911) 5156 0850 \*\* 11 3498-6369  
buro.serviciotecnico@yahoo.com.ar  
www.facebook.com/codessaequipaggiamento



**LD** Ingeniería s.r.l.  
SISTEMAS DE CLIMATIZACION  
Y ELECTROMECANICOS

PROYECTOS E INSTALACIONES  
AIRE ACONDICIONADO - CALEFACCIÓN - VENTILACIÓN

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



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



- Servicios de limpieza
- Facility Services

Granaderos 190 Planta Baja (C1406DBB) Cdad. de Bs. As.  
Tel.: 4634-2104 - e-mail: servyar@speedy.com.ar  
www.servyar.com.ar



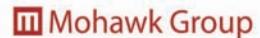
**Enercom**  
latino SRL

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



Moquettes y Vinílicos modulares



KARASTAN LEES Bigelow



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



# 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](mailto:interieur@interieurforma.com.ar)

[www.interieurforma.com.ar](http://www.interieurforma.com.ar)