

# fm & WORKPLACES

facility magazine

## El reto de la diversidad

**Con clima emprendedor**  
Oficinas de MercadoLibre  
en Santiago y Buenos Aires



# 79

Septiembre 2016



**contract**  
**workplaces**

Consultoría | Investigación | Workspace 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 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. 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 seleccionaron 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



[/FMworkplaces](#)

[@FMWorkplaces](#)

**Foto de tapa**  
James Florio.

Impreso en la Argentina

# editorial



16



22



32



42



48

# sumario

12 agenda

14 novedades

16 tendencias

Espacios de compromiso

22 personas

El reto de la diversidad

32 espacios

Con clima emprendedor  
Oficinas de MercadoLibre en Santiago y  
Buenos Aires

42 tendencias

Activity Based Working

48 tecnología

La llegada de las máquinas inteligentes

Las primeras investigaciones sobre los efectos de las condiciones ambientales en el desempeño laboral comenzaron a comienzos del siglo XX, marcando un punto de inflexión en la forma de entender tanto el trabajo como la productividad.

Uno de los experimentos más conocidos fue el que condujo Elton Mayo –sociólogo e investigador de la Universidad de Harvard– en la fábrica Western Electric en Hawthorne, Illinois. Las pruebas consistían en realizar cambios en la iluminación y la estructura del trabajo para determinar qué condiciones mejorarian la productividad de los trabajadores.

El resultado de esta serie de experiencias fue un aumento notable de la productividad junto con la caída del ausentismo. Pero lo más sorprendente fue que los resultados se mantuvieron aun en el grupo de control y luego de que todas las variables volvieran a su estado original.

Mayo llegó a la conclusión de que el aumento de la productividad no se debía tanto a la modificación de las condiciones ambientales como al hecho de que existiera un interés en mejorarlas. Desde entonces, esta experiencia fue probada en distintos ámbitos (industrias, oficinas, hospitales, escuelas, etc.) y su resultado es conocido como el "Efecto Hawthorne".

Así, quedó establecido que el rendimiento de los empleados está influenciado tanto por sus propias habilidades como por el entorno físico, y que prestar atención a las necesidades psicológicas de las personas tiene como resultado un aumento en la productividad y el compromiso.

En los círculos académicos aún hoy se sigue discutiendo la validez de los resultados de Hawthorne ya que medir la respuesta emocional positiva frente al interés percibido no es tarea fácil aunque, sin duda, existe. No obstante, más allá de su precisión científica, lo importante es que el ensayo puso las necesidades humanas en el centro de la experiencia laboral.

Las investigaciones de Elton Mayo en Hawthorne nos enseñan que, si bien la eficiencia y la funcionalidad del entorno físico son fundamentales, si somos capaces de crear espacios que faciliten el flujo de trabajo y que, al mismo tiempo, tengan en cuenta las necesidades sociales, emocionales y psicológicas de las personas, la experiencia será completa.

**Víctor Feingold**

Arquitecto, Director FM & Workplaces



**LUTRON** Control de iluminación

- QUANTUM
- ESN Energia Sav Node
- GRAFK Eye DS
- MAESTRO Wireless
- CORTINAS inalámbricas
- Sistemas MyRoom

ahorra energía con Lutron

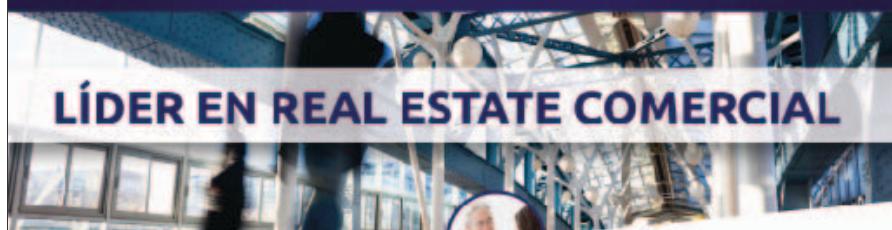
- Sistema centralizado de control de iluminación Quantum.
- Maneja la iluminación con sensores de luz de día, sensores de movimiento y placas de control inalámbricas, generando mayor productividad y confort.
- El conteo de ahorro de energía se muestra en una pantalla en tiempo real.
- Ideal para edificios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

T (511)264-3844 / T (511)264-3873 / info@gaperu.pe www.gaperu.pe

Componentes INALÁMBRICOS 100% certificadas

GLOBAL ACCESS

COLDWELL BANKER COMMERCIAL WORKPLACE URUGUAY



## LÍDER EN REAL ESTATE COMERCIAL

DIVISIÓN OFICINAS LOCALES - INDUSTRIAS

- PROFESIONALES ESPECIALIZADOS
- COMUNICACIÓN CONFiable & ASESORAMIENTO INTEGRAL
- PRESENCIA INTERNACIONAL
- SERVICIOS EN MÚLTIPLES UBICACIONES

 COLDWELL  
BANKER  
COMMERCIAL

WORKPLACE URUGUAY

+598 2624 4000  
comercial@coldwellbanker.com.uy  
[cbcurreduguay.com.uy](http://cbcurreduguay.com.uy)

© 2016 Coldwell Banker Real Estate LLC, dba Coldwell Banker Commercial Affiliates. Todos los derechos reservados. Cada Oficina es la Propiedad y Operación Independiente. Coldwell Banker Comercial y el logotipo de Coldwell Banker Comercial están registrados y son marcas de propiedad de Coldwell Banker Real Estate LLC, dba Coldwell Banker Commercial Affiliates, y licenciadas a Coldwell Banker Comercial Uruguay.

Siéntese cómodo  
con el Líder



ERGONOMÍA • CALIDAD • GARANTÍAS • SOSTENIBILIDAD • CERTIFICACIONES

**DecorOffice**  
UNA DIVISIÓN DE DECORLUX

Av. Comendante Espinoza 520 - Miraflores  
Central: (511) 243 1177 • LIMA - PERÚ

proyectos@decorlux.com.pe • www.decorofficeonline.com



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

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

**Diseño** Ideas y  
Conceptos Generales  
Estándares  
Asesoramiento de Obra  
Oficina Corporativa - BALKO

Av. Leandro N. Alem 1134, Piso 10°  
(C1010AA) C.A.B.A., +54 11 4310 4975  
facility@balko.com.ar - www.balko.com.ar

**BALKO**

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

*Lleva tus reuniones*  
de negocios a un nuevo nivel

**EPSON**  
EXCEED YOUR VISION



LÚMENES  
**3300**  
Luz Blanca  
Independiente del entorno



#### Proyector interactivo Epson BrightLink® PRO 1430Wi

- 3300 Lúmenes
- Equipo WXGA (H)
- Conectividad inalámbrica
- Equipo interactivo (Tecnología táctil)
- Modalidad de compartir pantalla
- Modo colaborativo (Imprime - escanea - manda tu presentación por mail)



experiencia  
al natural  
Cultiva 2 vidas más sostenibles

**3LCD**

**VENDE E INSTALA**   
Integrador profesional de Epson.  
Teléfono: (+56) 2 2211 3310

[www.epson.cl](http://www.epson.cl)

epsonlatinoamerica

@epsonlatin

epsonlatinoamerica

@epsonlatinoamerica



**SAFETEK**  
Fire & Security

[www.safetek.cl](http://www.safetek.cl)

Advanced FireTech  
Fire Safety and HVAC  
Building Technology

**SIMENS**

Nuestra empresa cuenta con personal de amplia experiencia y altamente calificado, le proponemos soluciones técnicas especialmente diseñadas para sus riesgos e instalaciones cumpliendo con estándares internacionales.

Diseñamos la instalación adecuada a sus necesidades, con una amplia gama de sistemas de protección contra incendios y seguridad electrónica.

**SISTEMAS DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS**  
Detección de incendios.  
Extinción de incendios en base a rociadores y mangurias.  
Extinción de incendios para riesgos especiales (Gases, Espumas, otros).

**SEGURIDAD ELECTRÓNICA**  
Círculo Cerrado de Televisión.  
Control de acceso / citofonía.  
Sistemas contra intrusos.

CHILOÉ 1821, SANTIAGO DE CHILE • SAFETEK INGENIERÍA Y SERVICIOS LTDA. • TELÉFONO: +56 3 2554 0126

CONTACTO@SAFETEK.CI

LA SOLUCIÓN INTEGRAL A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO



DISTRIBUIDOR MAYORISTA PARA LA REGIÓN



Novedad 2016

colaboración.i

**UFFICIO**  
EQUIPAMIENTOS



25  
AÑOS  
1991-2016



CABLEADO ESTRUCTURADO  
PROYECTOS ELECTRICOS  
REDES Y COMUNICACIONES

**HPB** | PROYECTOS & SERVICIOS

PROYECTOS E INSTALACIONES ELECTRICAS  
CAB\_ESTRUCTURADO CAT 6 - CAT 6A  
REDES DE DATOS ■ CERTIFICACION DE REDES  
INSTALACION Y CONECTIVIDAD DE FIBRA OPTICA

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



**FURUKAWA**

**PANDUIT**

**LEVITON**

**COMMSCOPE**

**CommScope Solutions**

VISITENOS EN: [WWW.SECLTD.A](http://WWW.SECLTD.A)

Av. Kennedy 7600 piso 7º, Vitacura - CHILE

**MED**

AIRE ACONDICIONADO - CALEFACCIÓN

El clima...  
**lo ponés vos.**



**LENNOX**

**DAIKIN**

**CLIMAVENETA**

Punta del Este: Paseo Gotor (Ibiza Shopping) - Tel. (098) 42497770 - [puntadeeste@med.com.uy](mailto:puntadeeste@med.com.uy)  
Montevideo: Av. Artigas 2020 - Tel. (050) 2924 1924 - [montevideo@med.com.uy](mailto:montevideo@med.com.uy)  
[www.med.com.uy](http://www.med.com.uy)



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

info@mobilart.com.uy  
Mon tevideo - Uruguay

**MOBILART**  
EQUIPAMIENTOS

creamos  
tu espacio

Representantes exclusivos de:  
**Giuliani**

# novedades

## Concurso regional de diseño Mejor Proyecto Contract Workplaces



En su 20º aniversario, **Contract Workplaces** –empresa dedicada a la conceptualización, diseño y construcción de espacios de trabajo– lanza la primera edición del concurso regional de diseño “**Mejor Proyecto Contract Workplaces**”.

Durante la etapa de postulación que se llevó a cabo en el mes de mayo, se presentaron 34 proyectos de los más variados alcances provenientes de todos los países en los que opera la compañía: desde plantas de 280 m<sup>2</sup> hasta edificios completos de más de 13.000 m<sup>2</sup> de superficie.

La muestra se exhibirá en todos los mercados participantes como una galería de arte itinerante y un jurado especial, compuesto por periodistas especializados, clientes, proveedores y partners de la empresa, tendrá la difícil tarea de elegir cuál de todos los proyectos se hará merecedor del primer puesto. Una vez finalizados todos los encuentros y como resultado de la sumatoria de votos obtenidos en cada país, se conocerán los ganadores de esta primera edición del concurso Mejor Proyecto Contract Workplaces.

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

## AEI nominada al Lápiz de Acero

La revista Proyectodiseño, una de las más importantes de Colombia y Latinoamérica en el sector, otorga cada año, desde 1998, el premio **Lápiz de Acero**, un reconocimiento a las ideas en diseño y arquitectura nacionales o internacionales en las que intervengan profesionales colombianos.

Este año, el edificio de primaria del Colegio Anglo Colombiano ubicado en el Edificio Omega Block –obra del arquitecto Daniel Bonilla– fue nominado en la categoría Espacios Interiores. Los diseñadores de **AEI Arquitectura e Interiores** se encargaron de crear las zonas extendidas de aprendizaje y la biblioteca del edificio e inventaron un mundo pensado para los niños que juega con los colores, la geometría y la naturaleza.

Los criterios evaluados para la nominación fueron: identidad (coherencia del concepto con el resultado), innovación (capacidad de romper paradigmas), calidad (compromiso con la búsqueda de la perfección), armonía (integración con el entorno), funcionalidad (eficiencia), y el sexto elemento fue el criterio subjetivo que otorga sinergia al resultado final.

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



## Estrés y clima laboral



Casi la mitad de los trabajadores argentinos cree que su trabajo puede afectar su salud o provocarle problemas de estrés. Este es el resultado que revela una encuesta llevada a cabo por la consultora **Adecco Argentina** entre más de 400 personas. Entre las principales causas, la mayoría de los consultados mencionó el equipo de trabajo y el clima laboral seguidos por el trabajo bajo presión, las condiciones físicas del lugar de trabajo –las vistas de la oficina, la iluminación y el ruido–, el horario y el puesto de trabajo.

Frente a estas cifras, las empresas deben comenzar a prestar atención a este problema porque el estrés en el trabajo es una de las principales causas de enfermedad y ausentismo. Para prevenirla hace falta promover un entorno de trabajo adecuado y un buen clima laboral que favorezca la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores, además de condiciones que permitan reconciliar mejor la vida laboral y personal, el aprendizaje durante toda la vida, la salud y la seguridad, el compromiso de los empleados en la vida laboral, y el respeto por la diversidad.

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

la europea

1916

LÍNEA ID SQUARE

Las baldosas autoportantes  
de **Tarkett** son la solución ideal  
para pisos de oficinas.

## la europea OBRAS

Arenales 1415 C.A.B.A. pisos 6º y 7º (1061)  
(+54) 11 4814 0123  
[obras@aeucpea.com](mailto:obras@aeucpea.com)

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

**Tarkett**  
VISITÁ NUESTRO  
NUEVO SHOWROOM  
EN LA EUROPEA.

# agenda y novedades

## Índice Contract regional



Como cada trimestre, **Contract Workplaces** ha difundido la comparativa regional del Índice Contract. Este índice, que se computa en la Argentina, Chile y Uruguay, permite estimar los costos de una relocalización corporativa a las compañías con presencia en el área, ofreciéndoles indicadores de referencia y valores comparados. Asimismo, el **Índice Contract** se ha transformado en un instrumento de consulta invaluable para todos los 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. En el trimestre abril - mayo - junio de 2016, la Argentina presentó el precio más competitivo en la categoría Estándar Básico (USD 488,24 por m<sup>2</sup>) mientras que en el nivel Estándar Superior, Uruguay ofreció el costo más bajo (USD 711,64 por m<sup>2</sup>). En el caso de la categoría Alta Gama, Chile mostró el valor más económico del mercado con un importe equivalente a USD 1.159,29 por m<sup>2</sup>.

Más información:  
[contractworkplaces.com/web/indice-contract/](http://contractworkplaces.com/web/indice-contract/)

## EXCON 2016

**EXCON 2016** es la XXI<sup>a</sup> Exposición Internacional del Sector de la Construcción organizada por la Cámara Peruana de la Construcción. La misma tendrá lugar del 11 al 15 de octubre en el Centro de Exposiciones Jockey en la ciudad de Lima.

EXCON ha logrado posicionarse dentro del sector de la construcción del Perú como la principal exposición comercial y empresarial. Brinda a sus participantes una amplia gama de oportunidades para optimizar la comercialización de sus productos y/o servicios al mismo tiempo que les ofrece una ocasión para ampliar sus conocimientos a través de foros y seminarios y de ruedas de negocios nacionales e internacionales. Ofrece también charlas técnicas y profesionales con contenidos y temáticas enfocados al sector de la construcción. La exposición congregará a más de 550 expositores de los principales rubros que conforman el sector de la construcción (equipamiento, materiales de obra, constructoras, inmobiliarias, etc.) quienes se darán cita en más de 35.000 m<sup>2</sup> de área de exhibición.

Más información:  
[excon.com.pe](http://excon.com.pe)



## Expo Sustentable - Solar



Organizada por Ahunewen, la primera plataforma de negocios y proyectos sustentables de Chile, llega la primera edición de **Expo Sustentable Solar**. La exposición se realizará en Casa Piedra los días 8 y 9 de septiembre del presente año y contará con la participación de diversas empresas ligadas al mercado de la energía solar y la eficiencia energética. La misma reunirá tanto empresas nacionales como internacionales, las cuales contarán con un espacio donde podrán exponer sus productos y servicios centrados en las nuevas tendencias del mercado.

El evento congregará a potenciales clientes con poder de decisión, tanto del sector público como privado, que busquen diseñar, construir y/o gestionar proyectos energéticos solares. Será una excelente ocasión para construir redes profesionales, estructuras de apoyo y colaboración, que permitirán llevar a cabo proyectos, darse a conocer y generar oportunidades de negocios. También habrá un ciclo de conferencias con el que se espera abrir nuevas vías de debate e interacción que permitan afrontar los desafíos de la industria.

Más información:  
[exposustentable.cl](http://exposustentable.cl)



## e-Screen



## Solución integral a la hora de presentar.

### Mejora la eficiencia de tus reuniones con nuestras pantallas táctiles interactivas.

Las e-Screen de Legamaster son perfectas para salas de reuniones y auditorios. Estas pantallas admiten el uso de gestos táctiles y la participación simultánea de usuarios múltiples, permitiéndote involucrar a tu audiencia, capturar notas y debatir ideas de manera rápida y sencilla.

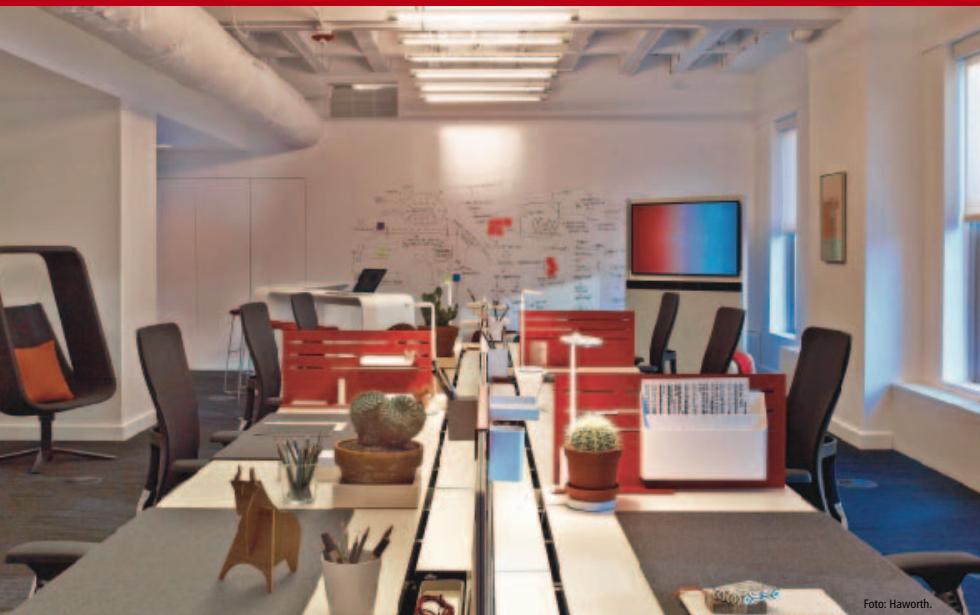


[www.legamaster.com.ar](http://www.legamaster.com.ar)

edding Argentina  
e-mail: [info@edding.com.ar](mailto:info@edding.com.ar)  
Tel.: +54 (11) 3220-0420

Legamaster, una marca del grupo edding

# Espacios de compromiso



Durante años, el diseño de oficinas siguió los preceptos del taylorismo para mejorar la productividad y la eficiencia: oficinas abiertas para posibilitar el control, ambientes despojados de todo elemento superfluo para evitar las distracciones, escritorios limpios y una extrema despersonalización del espacio. Sin embargo, hoy existen estudios como el del psicólogo organizacional Craig Knight de la Universidad de Exeter, que han demostrado que cuando el diseño del espacio de trabajo resulta enriquecido, mayor es la sensación de bienestar psicológico de las personas; también aumenta el grado de identificación con la organización y, por ende, de la motivación y el compromiso. Jacqueline Vischer, por su parte, afirma que empoderar a los colaboradores para que tengan más posibilidades de control sobre su propio entorno e involucrarlos en los procesos de diseño es una clara señal de que todos estamos en el mismo barco; y es una herramienta simple y poderosa para contar con trabajadores comprometidos.

Los profundos cambios que se vienen produciendo en el mundo laboral han transformado el espacio de trabajo. El diseño de la oficina ha evolucionado desde un modelo pasivo hacia el concepto de espacio de trabajo como herramienta de apoyo activo a las tareas que se desarrollan. Este nuevo paradigma promueve los entornos que favorecen la movilidad y el principio de no territorialidad.

Sin embargo, según afirma el psicólogo organizacional Craig Knight de la Universidad de Exeter<sup>1</sup>, aún hay muchas personas que siguen trabajando en entornos de trabajo diseñados según los conceptos desactualizados de la tradición taylorista: espacios abiertos, despojados y anónimos, pensados para un empleado genérico en lugar de un individuo. De esta forma, el confort y el bienestar de las personas quedan subordinados a la rentabilidad mientras que la fuerza laboral cae en la apatía, la falta de interés y la pérdida de compromiso, una de las mayores preocupaciones de las empresas de hoy.

Subestimar el papel que juega el espacio en la forma de sentirnos y realizar nuestras actividades es negar la realidad de plano. Un sinnúmero de investigaciones ya han confirmado el poderoso efecto que el espacio tiene sobre las personas, producto de las complejas relaciones, interacciones y transacciones entre los individuos con su entorno físico. El usuario no es un actor pasivo dentro del espacio sino que su experiencia se transforma en actividades y comportamientos que, a su vez, tienen efecto sobre el propio ambiente. Así, el diseño del espacio de trabajo no solo afecta el bienestar de las personas sino que también influye en su satisfacción, su rendimiento y su compromiso con la organización.

Para que un espacio sea exitoso, las personas necesitan interactuar con él, hacerlo propio. El espacio de trabajo no solo es el lugar donde se desarrollan las tareas; también posee una importante carga simbólica que influye sobre la propia identidad de los trabajadores y definirá su sentido de pertenencia y el compromiso que asuman con la compañía.

<sup>1</sup> KNIGHT, C. & HASLAM, A. (2010): "The Relative Merits of Lean, Enriched, and Empowered Offices: An Experimental Examination of the Impact of Workspace Management Strategies on Well-Being and Productivity". American Psychological Association.



## Territorialidad y sentido de pertenencia

Jacqueline Vischer –investigadora canadiense especializada en psicología ambiental, una de las áreas menos exploradas en el diseño de espacios de trabajo–, afirma que en las oficinas donde se ha adoptado una configuración de *open plan* existe una mayor necesidad de personalización y apropiación del espacio que estimule el sentido de pertenencia y el compromiso. Vischer identifica tres niveles de confort que hay que satisfacer dentro del espacio de trabajo<sup>2</sup>:

**1. Confort físico:** se encuentra relacionado con aspectos tales como la iluminación, los niveles de ruido, la temperatura, etc.

**2. Confort funcional:** se refiere a dotar a las oficinas de espacios adecuados para que la gente pueda hacer su trabajo. Se basa en el equipamiento y la ergonomía para crear ambientes funcionales.

**3. Confort psicológico:** es el más importante y difícil de lograr. Tiene que ver con el bienestar, el compromiso y el sentido de pertenencia. Vincula los aspectos psicosociales del trabajador con el diseño y la gestión del espacio de trabajo a través de la territorialidad, la privacidad y el control del entorno.

<sup>2</sup> VISCHER, J. (2008): "Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are Affected by Environments for Work". Architectural Science Review.



Foto: Haworth.

Según Vischer, la territorialidad en el lugar de trabajo tiene un valor psicológico que está representado tanto por el espacio personal como por el lugar que cada individuo ocupa dentro de la organización, y que se expresa a través de la personalización y la apropiación del espacio. Dejar los efectos personales sobre una silla, por ejemplo, marca el territorio y establece límites de control social y ambiental.

Pero la percepción de territorialidad no depende exclusivamente de las barreras físicas. También se ve afectada por la sensación de privacidad, de estatus y de control tanto a nivel ambiental como a nivel de la toma de decisiones.

La investigadora destaca que la posibilidad de contar en la oficina con elementos tales como sillas y puestos de trabajo ajustables, equipamiento móvil, iluminación graduable, etc., tiene un impacto psicológico muy beneficioso sobre los empleados ya que permite la personalización de los elementos físicos del entorno.

Conferir a los empleados más participación en la toma de decisiones sobre el diseño del espacio de trabajo también aumenta la percepción de control que los trabajadores tienen sobre su entorno y representa una respuesta muy positiva a la necesidad de confort psicológico. El empoderamiento como forma de control ambiental, afirma Vischer, aumenta las oportunidades de participar y de ser escuchados, y significa que las personas se sentirán más inclinadas a involucrarse activamente dentro de la organización.

**El espacio de trabajo posee una importante carga simbólica que influye sobre la propia identidad de los trabajadores y define su sentido de pertenencia y el compromiso que asuman con la compañía.**

## Enriquecer el espacio

Los estudios del psicólogo organizacional Craig Knight de la Universidad de Exeter, también coinciden en el hecho de que cuanto mayor es la percepción de control y autonomía sobre el espacio de trabajo mayor es la sensación de bienestar psicológico de las personas y, por ende, el compromiso que asumirán.

Para demostrar esta afirmación, Craig y su equipo pusieron en práctica la siguiente experiencia<sup>3</sup>: se examinó el impacto de distintas estrategias de gestión del espacio en cuatro condiciones independientes en las que el entorno de trabajo era a) pobre; b) había sido arreglado por el experimentador con plantas y arte (entorno enriquecido); c) había sido decorado por el propio trabajador (empoderado); y d) había sido arreglado por el propio trabajador y posteriormente redecorado por el experimentador.

Luego se examinó el impacto de estas condiciones sobre el compromiso con la organización, el bienestar y varios aspectos relacionados con la productividad de los trabajadores (atención, procesamiento, gestión de la información, etc.), y se encontraron los siguientes resultados: en los experimentos donde las oficinas estaban decoradas se observaron resultados superiores que en las que no lo estaban. Sin embargo, el bienestar y la productividad aumentaron aún más cuando los trabajadores tuvieron participación, y se atenuaron cuando esta intervención se anuló.

Los resultados demuestran que cuanto más control tiene la gente sobre su entorno, más productiva es y mejor se siente. Las oficinas enriquecidas también ayudan a aumentar la identificación con la organización junto con el bienestar psicológico, la satisfacción laboral, el confort físico y la productividad.

El estudio también indica que aproximadamente el 70% de los trabajadores estadounidenses personaliza su espacio de trabajo, especialmente los gerentes y jefes que cuentan con oficinas privadas. En cambio, en las áreas de planta abierta la personalización del espacio no solo es poco frecuente sino que está desanimada, lo cual indicaría que la posibilidad de apropiación del espacio está directamente relacionada con la jerarquía.

<sup>3</sup> KNIGHT, C. & HASLAM, A. (2010): "The Relative Merits of Lean, Enriched, and Empowered Offices: An Experimental Examination of the Impact of Workspace Management Strategies on Well-Being and Productivity". American Psychological Association.

Estos hallazgos sugieren la importancia de estimular la personalización del espacio con elementos significativos para los trabajadores a fin de que puedan proyectar su identidad en el entorno y alcanzar sentido de permanencia, control y privacidad.

Empoderar a los trabajadores para gestionar y tener participación en el diseño de su propio espacio aumenta la motivación y el compromiso mediante el aumento de la identificación con la organización –lo cual lleva a una mayor satisfacción y productividad–, y es una clara señal de que estamos todos en el mismo barco. Cuando esto no sucede pueden aparecer síntomas de alienación, desconfort, insatisfacción y desapego junto con una disminución del desempeño.

Según Knight, desempoderar a los trabajadores negándoles una participación activa en el diseño de su espacio de trabajo no solo produce descontento sino que puede llegar a poner en peligro los resultados de la organización.

## Control y autonomía

Poder controlar el ambiente físico proporciona la posibilidad de modificar los espacios existentes para personalizarlos de acuerdo con las distintas características de los individuos y de los grupos de trabajo. Las herramientas de control ambiental pueden incluir elementos tales como mobiliario y equipo de trabajo ajustables, espacios flexibles para reuniones y trabajo en equipo, tabiques móviles, etc.

El control y la personalización a nivel individual puede comprender estanterías, espacio para almacenamiento, planos de trabajo móviles, asientos e iluminación ajustable, control de temperatura individual, percheros, un lugar para guardar las pertenencias personales, etc.

A nivel de los equipos de trabajo, el entorno debe ofrecer la posibilidad de control ambiental a través de la flexibilidad del equipamiento para adaptarse a la tarea en proceso: muebles rodantes, mesas extensibles, paneles, tableros y pizarras deslizantes junto con la posibilidad de ajustar la iluminación.



Huelga decir que para facilitar el control del entorno, el espacio físico deberá contar con un *layout* que permita la flexibilidad y una rápida reconfiguración de acuerdo con las necesidades del momento. Esto incluye la configuración del tamaño y la forma de los espacios a través de límites móviles, colores, equipamiento, etc.

Para empoderar a los empleados y otorgarles mayor autonomía, los programas de formación pueden proporcionar el conocimiento necesario sobre cómo modificar los elementos de uso personal y las características del espacio de trabajo junto con la mejor manera de elegir qué espacios usar.

El control ambiental y el empoderamiento es dar a las personas autonomía y poder de decisión sobre el espacio de trabajo en lugar de ser controladas por el espacio y las políticas de la organización<sup>4</sup>.

## Conclusiones

Según Jacqueline Vischer, el comportamiento territorial puede influir significativamente en el confort psicológico y el bienestar de las personas. La sensación de privacidad y la posibilidad de control sobre el entorno físico junto con una mayor participación de los trabajadores en los procesos de diseño beneficiarán la identificación y el compromiso con la organización.

Por otra parte, la investigación de Craig Knight también confirmó que existe una relación directa entre tener algún tipo de participación en el diseño del lugar de trabajo, sentirse bien con la tarea que se está haciendo, y el compromiso con la empresa.

Numerosos estudios demuestran que la posibilidad de personalizar el entorno –entendida como la modificación de alguna de sus características para reflejar la identidad del usuario– eleva la autoestima, genera una mayor identificación y compromiso con la organización, y ayuda a la gente a adaptarse mejor a su espacio de trabajo mientras que la uniformidad lleva a experiencias negativas<sup>5</sup>. Estos conceptos también aplican para las áreas compartidas por todos los colaboradores de la empresa: la sensación de propiedad colectiva percibida por el grupo es susceptible de mejorar la identificación y dar un sentido de cohesión, satisfacción y compromiso con la organización<sup>6</sup>.

Finalmente, Thomas J. Allen, el padre de la proxemia, asegura que suprimir el espacio personal junto con todos los vestigios de personalización dentro del entorno de trabajo elimina uno de los principales medios para la expresión de la individualidad en las grandes organizaciones y conduce a la insatisfacción. Esto se puede ver claramente en el temor y la resistencia que despierta en la mayor parte de la gente la perspectiva de tener que trabajar en una oficina no territorial<sup>7</sup>.

Las evidencias analizadas indican que en estos tiempos de dura competencia por retener al personal más talentoso y conseguir colaboradores productivos y satisfechos, el espacio de trabajo se revela como una herramienta de gestión cada vez más importante para contar con una fuerza laboral motivada y comprometida.



<sup>4</sup> O'NEILL, M. (2008): "A Model of Environmental Control and Effective Work". Knoll Inc.

<sup>5</sup> BROWN, G. & KONG CHIAN, L. (2009): "Claiming a Corner at Work: Measuring Employee Territoriality to Their Workspaces". Journal of Environmental Psychology.



Foto: Haworth.

Contar con elementos tales como sillas y puestos de trabajo ajustables, equipamiento móvil, iluminacióngradable, etc., tiene un impacto psicológico muy beneficioso sobre los empleados ya que permite la personalización del entorno.

## Referencias:

- ALLEN, T.J. & GERSTBERGER, P. (1973): "A Field Experiment to Improve Communications in a Product Engineering Department: The Non-Territorial Office".
- BROWN, G. (2009): "Give Me Space: The Impact of Territoriality in Organizational Settings". Journal of Environmental Psychology.
- BROWN, G. & KONG CHIAN, L. (2009): "Claiming a Corner at Work: Measuring Employee Territoriality to Their Workspaces". Journal of Environmental Psychology.
- KNIGHT, C. & HASLAM, A. (2010): "The Relative Merits of Lean, Enriched, and Empowered Offices: An Experimental Examination of the Impact of Workspace Management Strategies on Well-Being and Productivity". American Psychological Association.
- O'NEILL, M. (2008): "A Model of Environmental Control and Effective Work". Knoll Inc.
- VISCHER, J. (2008): "Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are affected by Environments for Work". Architectural Science Review.

# El reto de la diversidad



Con la globalización de los mercados, muchas empresas han comenzado a incorporar empleados de diversos orígenes cuyas diferencias no son solo idiomáticas sino también culturales, religiosas, étnicas, etc. Si a esto le sumamos la cada vez más activa participación de la mujer y la llegada de las nuevas generaciones al mercado laboral junto a otros colectivos emergentes, se comprende la importancia que está ganando la gestión de la diversidad dentro de las organizaciones. Contar con una fuerza laboral diversa genera grandes ventajas competitivas: mayor atracción y retención del talento, mayor creatividad, flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, detección de nuevas oportunidades de negocios, mayor satisfacción de los clientes y compromiso de los empleados, entre otras. Gestionar la diversidad desde un enfoque integral proporciona una nueva herramienta para trabajar de manera eficiente en el nuevo milenio.

En el mundo natural la diversidad es una característica muy apreciada. Ha dado origen a una enorme variedad de especies animales y vegetales, sostiene la vida en el planeta y dota a los sistemas biológicos de una gran resiliencia frente a las contingencias. Algo similar ocurre dentro de las comunidades humanas.

Los seres humanos nos parecemos en cuanto a que pertenecemos a la misma especie, pero al mismo tiempo nos diferenciamos como individuos. Nos identificamos como miembros de ciertos grupos y ajenos a otros. Nos distinguimos por nuestro género y nuestras raíces étnicas, culturales y religiosas; por la lengua que hablamos, la nacionalidad y la educación que recibimos; y hasta por la edad, la apariencia física y las preferencias sexuales, entre otros factores.

La diversidad ha existido siempre entre las personas. Sin embargo, gracias al desarrollo de las tecnologías de la información, los límites han comenzado a diluirse. Las comunidades y las organizaciones hoy se conectan más allá de las fronteras nacionales como nunca en la historia, haciendo posible que millones de personas de todos los rincones del planeta puedan interactuar entre sí.

Pero la diversidad en el trabajo no solo se debe a la globalización; también intervienen otros factores tales como el envejecimiento de la población, la inmigración, el nuevo papel de la mujer, la aceptación del valor de cada individuo, la consolidación de los derechos humanos, el desarrollo de la ideología de género y la conciencia de la solidaridad con los discapacitados.



Las empresas deben ser capaces de desarrollar una fuerza de trabajo heterogénea y de gestionar el trabajo y los procesos de la compañía de tal manera que la colaboración entre personas de diferentes grupos produzca un valor agregado.

En este nuevo mundo interconectado y plural, las organizaciones no solo deben hacer frente a la complejidad de operar en distintos mercados sino también a la gestión de una fuerza laboral cada vez más diversa. Y es esta diversidad la que puede proporcionarles grandes ventajas competitivas: la posibilidad de entender mejor las necesidades del mercado, de tomar mejores decisiones, de generar soluciones y estrategias alternativas, y de potenciar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Es sabido que las personas que se sienten valoradas en su lugar de trabajo tienen un mayor compromiso y lealtad con la empresa.

Frente a esta realidad, el modelo de organización monolítica que busca la homogeneidad y la unidad de criterio entre los empleados ya no resulta adecuada. Las empresas deben ser capaces de gestionar la diversidad, de atraer, retener y desarrollar una fuerza de trabajo heterogénea, y de gestionar el trabajo diario y los procesos de la compañía de tal manera que la colaboración entre personas de diferentes grupos produzca un valor agregado.

## Por qué gestionar la diversidad

La diversidad en el lugar de trabajo debe ser bien gestionada, para que las actitudes y el comportamiento de las personas junto con su capacidad para trabajar con otros empleados no se vean afectados.

Su importancia no solo supone el compromiso moral de ofrecer a los empleados igualdad de oportunidades independientemente de su género, su origen, su religión, etc.: también están en juego los resultados de la empresa y los beneficios que la diversidad puede aportar.

De acuerdo con un informe de la Universidad de Navarra, España<sup>1</sup>, la diversidad de género, de raza y de religión junto con la discapacidad, constituyen el núcleo tradicional alrededor del cual se han construido las políticas de igualdad de oportunidades dentro de la empresa. Sin embargo, en los últimos años se han hecho visibles otros grupos relacionados con la orientación sexual, la edad, la apariencia y el estilo de vida (tabaquismo, sedentarismo).



Con respecto a la orientación sexual como factor de diversidad, el documento plantea la dificultad para medirla teniendo en cuenta que en la mayoría de los países las preguntas relacionadas con la orientación sexual en el marco de una entrevista de trabajo no son admisibles. Se desprende, por lo tanto, que los problemas planteados por este grupo se refieren más al acoso que a la incorporación al mercado laboral.

Por otra parte –y a pesar de los avances que ha experimentado en las últimas décadas–, la diversidad de género en los puestos directivos de las empresas aún no ha logrado alcanzar un nivel de igualdad, ni en la participación laboral ni en el salario, y las mujeres todavía representan una minoría.

Según detalla una investigación de McKinsey<sup>2</sup>, la mayoría de los ejecutivos consultados consideraron que la diversidad de género en el liderazgo está relacionada con un mejor rendimiento económico, a pesar de lo cual son pocas las compañías que están implementando acciones para superar las inequidades existentes.

La diversidad cultural también ofrece una ventaja competitiva a las empresas<sup>3</sup>, pero para que esta ventaja se haga tangible es preciso que se implemente un programa serio de gestión de la diversidad que ayude a superar la brecha en la comunicación y a mejorar la actitud entre las personas. No basta con ofrecer un curso o una capacitación esporádicos a los empleados; gestionar la diversidad debe formar parte del ADN de la empresa.

Cuando la diversidad –entendida como el respeto hacia las diferencias y particularidades de cada uno de los integrantes de la compañía– se transmite adecuadamente y representa un valor real y auténtico para la dirección, se desarrolla una cultura que impregna todos los procesos relacionados con la fuerza laboral, desde la selección hasta la desvinculación. Recién entonces la empresa puede ser considerada como una empresa diversa.

**Gestionar la diversidad no solo supone el compromiso moral de ofrecer a los empleados igualdad de oportunidades independientemente de su género, su origen, su religión, etc.: también están en juego los resultados de la empresa y los beneficios que esta puede aportar.**

<sup>1</sup> PIN, J.R. et al. (2008): "Libro Blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas". IESE Business School, Universidad de Navarra.

<sup>2</sup> MCKINSEY (2010): "Moving Women to the Top: McKinsey Global Survey result".

<sup>3</sup> DUBRIN, J. (2003): "Fundamentos de comportamiento organizacional".

## Diversidad y performance

Según reveló un reciente estudio realizado por McKinsey<sup>4</sup> orientado a encontrar una relación entre la diversidad de las organizaciones y su desempeño, existiría un vínculo significativo entre la diversidad y el rendimiento financiero. Y si bien esta relación no representa una causa directa de la mejora de los resultados, al menos indicaría que las empresas que cuentan con una dirigencia más diversa pueden tener más éxito. El documento también proporciona algunas claves para entender por qué las empresas más diversas funcionan mejor:

### • Ayudan a captar y retener a los colaboradores talentosos.

Promover la diversidad proporciona un medio eficaz para hacer frente a la escasez de talentos. La diversidad en los puestos de liderazgo puede ayudar a que lleguen más personas talentosas a la empresa, a obtener una ventaja competitiva en la contratación y a mejorar la reputación en los mercados.

### • Mejoran los procesos orientados al cliente.

Las empresas con una fuerza laboral diversa se alinean mejor con una base de clientes cada vez más heterogénea. Un plantel que refleje la variedad de grupos presentes en el mercado tendrá una mejor comprensión de su comportamiento.

### • Aumentan la satisfacción de los empleados.

La presencia de un número suficiente de miembros de grupos minoritarios aumenta la confianza y la autoestima de los empleados al mismo tiempo que debilita los prejuicios. El aumento de la satisfacción se activa cuando la representación es superior al 15%<sup>5</sup>.

El apoyo de los compañeros y superiores también es crucial; muchas veces es más importante que la presencia de una política de no discriminación.

### • Mejoran la toma de decisiones y la innovación.

La investigación indica que la presencia de miembros de minorías entre la dirigencia mejora la resolución de problemas y la toma de decisiones ya que se suman perspectivas diferentes y más amplias. De la misma manera, un plantel que refleja la composición de la base de clientes de una empresa en términos de género, etnia, cultura, orientación sexual, edad, etc., está en mejores condiciones para entender sus necesidades y desarrollar innovaciones exitosas. Los datos de algunas investigaciones sugieren que la homogeneidad dificulta la innovación y que, si una empresa está dirigida por una sola etnia, tiende a empeorar sus decisiones<sup>6</sup>.

## Abrazar la diversidad

La diversidad no se da por sí sola ni con la incorporación de unas pocas personas de los grupos minoritarios. Para integrar la diversidad en todos los niveles de una organización es preciso implementar programas de gestión que se concentren en objetivos concretos tales como modificar la composición de la dirigencia y del personal a fin de implementar nuevos hábitos y procesos.

La investigación de McKinsey subraya que para que estos programas sean exitosos deben tener objetivos claros e involucrar a toda la organización, desde las bases hasta la alta dirigencia. Así, el valor de la diversidad queda impregnado en la cultura, las políticas y la práctica diaria de la empresa.

Junto con la implementación de programas sobre sensibilización para todos los empleados resultará imprescindible la formación de los mandos medios y altos para conseguir una gestión de la diversidad exitosa. El estudio de McKinsey propone algunas herramientas que pueden ayudar a superar los prejuicios y favorecer la inclusión y la diversidad:



Para integrar la diversidad en todos los niveles es preciso implementar programas de gestión que se concentren en objetivos concretos tales como modificar la composición de la dirigencia y del personal a fin de implementar nuevos hábitos y procesos.



4 MCKINSEY (2014): "Diversity Matters".

5 ENCHAUTEGUI, N. et al. (2006): "Well-being in the context of workplace diversity". *Journal of Community Psychology*.

6 LEVINE, S. et al. (2014): "Ethnic diversity deflates price bubbles".

- **Educar para reducir los prejuicios.**

Una práctica para reducir los prejuicios y la discriminación puede incluir diversas técnicas: hablar de los prejuicios en momentos clave (antes de emitir opiniones, por ejemplo), ayudar a neutralizar los estereotipos, fomentar la empatía y favorecer el logro de los objetivos del grupo antes que las diferencias personales.

- **Cambiar los procesos en la toma de decisiones.**

Para minimizar la influencia de los prejuicios en la toma de decisiones importantes, un enfoque efectivo puede consistir en designar a una persona para que actúe como "abogado del diablo" cuestionando los sesgos ocultos detrás de las decisiones para evitar prejuicios tales como los estereotipos implícitos.

- **Aplicar los principios de la economía del comportamiento para aleantar la diversidad.**

De acuerdo con la investigación de McKinsey, resaltar los logros positivos de los compañeros ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces. Comunicar al plantel las contribuciones de sus compañeros para aumentar la diversidad puede ser una técnica muy positiva.

El ejemplo de personas influyentes que desalientan los prejuicios también parece ser una herramienta valiosa. Las empresas pueden utilizar estratégicamente el efecto de *priming* (un efecto relacionado con la memoria implícita por el cual la exposición a determinados estímulos influye en la respuesta que se da a otros estímulos presentados con posterioridad) para reducir los sesgos de cualquier tipo.

Otra posibilidad consistiría en asegurarse de que los mensajes de apoyo a la diversidad provienen de personas respetadas dentro de la organización, ya sean trabajadores o gerentes, en lugar de partir de fuentes que pueden ser vistas como extrañas.

## Los motivos subyacentes a los prejuicios

Contrariamente a lo que se creía hace algunos años, la conducta humana está fuertemente influenciada por un sistema de respuestas inconsciente, instintivo y emocional, en lugar de estar bajo el control exclusivo del sistema racional y deliberado del pensamiento. Como resultado de esto, el comportamiento y las actitudes en el lugar de trabajo –tal como ocurre en todos los ámbitos de la vida– se ven influidos por una serie de sesgos cognitivos que afectan la toma de decisiones<sup>7</sup>. Los más relevantes para la diversidad son:

**Los estereotipos implícitos:** suceden por asociación de grupos de personas con ciertos rasgos o actividades. Por ejemplo: los hombres se desempeñan bien en ciencia y matemáticas, las mujeres en artes y lengua. Sin que nos demos cuenta, estas asociaciones pueden influir poderosamente en decisiones tales como a qué candidato contratar.

**La preferencia por el grupo de pertenencia:** la preferencia por aquellos que son como nosotros es un sesgo que nos puede llevar a preferir el trabajar con alguien de la misma nacionalidad, género y raza.

**El sesgo de homogeneidad del grupo externo (de no pertenencia):** existe una tendencia natural a creer que el grupo de personas al que pertenecemos (el "grupo interno") es más diverso que el "grupo externo" de no pertenencia al que se lo percibe como más homogéneo, con sus miembros prácticamente iguales o incluso intercambiables.

7 KAHNEMAN, D. (2011): "Thinking, Fast and Slow".

## Conclusiones

La diversidad es una característica natural de las comunidades, la cual se ha visto intensificada en las últimas décadas por varios factores concurrentes: la globalización, los cambios demográficos, la inmigración, el nuevo papel de la mujer, la consolidación de los derechos humanos, el desarrollo de la ideología de género, etc. La diversidad está presente en todos los mercados en los cuales se desempeñan las organizaciones, razón por la cual resulta imprescindible un programa de gestión adecuado.

Los estudios orientados a investigar la relación existente entre la promoción de la diversidad y el desempeño de las empresas señalan claramente que el simple paso del tiempo o la incorporación de algunos empleados de las minorías no van a aportar los beneficios que implica la formación de una fuerza laboral diversa (incorporación de colaboradores más talentosos, mayor compromiso y satisfacción de los empleados, más innovación, mejores resultados en la toma de decisiones, etc.). Para ello hace falta llevar adelante una gestión activa e implementar políticas claras y con una mirada estratégica.

Gestionar la diversidad desde un enfoque integral proporcionará a las organizaciones una nueva herramienta para trabajar de manera eficiente en el nuevo milenio.



Servicios de pintura | Revestimientos | Pinturas especiales

(+54 011) 4725 2449  
info@ghalu.com.ar  
3 de febrero 3218 - Piso 1º Of.1  
(B1444CUD) Victoria - Prov. Bs. As.

**HUBERMAN Y ASOCIADOS**  
construcciones civiles · ambientes de trabajo

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

Más de 30 años de trayectoria avalan nuestra experiencia.

Oficinas      Refacciones  
Locales Comerciales      Obras nuevas  
Instalaciones Industriales

[www.hubermanyassociados.com.ar](http://www.hubermanyassociados.com.ar)  
[info@hubermanyassociados.com.ar](mailto:info@hubermanyassociados.com.ar)  
Av. San Juan 3950 11 °E (C1232AAO)  
Tel: +5411 4304-8510/4304-2888



EL MEJOR EQUIPAMIENTO PARA HOTELERIA, RESTAURANTES Y BARES



CON CALIDAD EUROPEA Y PRECIOS LOCALES

**Paged**



BUSCAMOS REPRESENTANTES PARA EL INTERIOR DEL PAÍS Y LATINOAMÉRICA

PAGED RETAIL BUENOS AIRES  
MÉXICO 337, CIUDAD DE BUENOS AIRES,  
ARGENTINA - CP. 1067  
T +54 911 6129 0595 | F +54 11 4343 1408  
[pablo@paged.com.ar](mailto:pablo@paged.com.ar)

PAGED RETAIL UY  
JOAQUÍN NUÑEZ 309B/402, PUNTA CARRETAS  
MONTEVIDEO, URUGUAY  
T +598 95 478 101 | F +598 2710 0309  
[victoria@paged.com.uy](mailto:victoria@paged.com.uy)

# Con clima emprendedor

Oficinas de MercadoLibre en Santiago y Buenos Aires



**MercadoLibre** es la plataforma de comercio electrónico más importante de América Latina. Opera en casi todos los países de la región, donde millones de usuarios compran y venden productos cada día a través de Internet. El incesante crecimiento de la compañía que comenzó sus operaciones en 1999, la ha llevado a establecer numerosas sedes a lo largo de todo el continente para dar soporte a sus actividades. Y **Contract Workplaces** ha acompañado este sostenido desarrollo concretando muchas de las oficinas de MercadoLibre en la región de acuerdo con el modelo que caracteriza a la cultura de la empresa: espacios abiertos y flexibles sin distinción de jerarquías para facilitar la comunicación, mejorar el bienestar y la productividad de las personas y generar el mejor clima. Solo así la gente está dispuesta a emprender y dar lo mejor de sí.



A más de una década y media de su lanzamiento, MercadoLibre tiene presencia en casi todos los países de América Latina, cuenta con cerca de 150 millones de usuarios registrados, más de 2.600 empleados y cotiza en el Nasdaq. Es evidente que semejante crecimiento no se ha hecho improvisando; hace falta una sólida estrategia de workplace para sostenerlo, tarea a la que Contract Workplaces, como desarrollador de varias de sus sedes, no ha sido ajeno.

Cada oficina —asegura Lucila Siboldi Bengolea, Supervisora de Office Management de MercadoLibre— es parte de un ecosistema que refleja la cultura de la empresa: los espacios son abiertos y no jerárquicos, y todas las posiciones cuentan con idénticos puestos de trabajo con la misma calidad y modelo de silla. Los únicos ambientes cerrados son los de uso común: salas de reuniones equipadas con sistemas de videoconferencia, *meeting box* para reuniones espontáneas, *phone booths* para reuniones de 2 personas o para llamadas telefónicas, etc.

Sin duda, el espacio de trabajo cumple un papel clave en el fortalecimiento de los valores corporativos de MercadoLibre, ayuda a enfatizarlos y los hace visibles. Para ello, el trabajo de excelencia que brindan los colaboradores, subraya Siboldi, tiene que contar con el mejor ambiente y las mejores condiciones. Solo así la gente puede desarrollar todo su potencial para emprender y dar lo mejor de sí.

Si bien cada mercado tiene su propio estilo, Siboldi afirma que la forma de trabajo es la misma en todos los países donde opera la compañía, donde rigen idénticos valores de excelencia, honestidad y orgullo de pertenecer a la empresa. Sin embargo, las diferencias culturales se reflejan en la elección de la paleta de colores y el tratamiento estético. Así, en la oficina de Alem en Buenos Aires, por ejemplo, se intervinieron tres paredes para enfatizar los pilares clave de la atención al cliente —la actividad central de la sede— mientras que en Chile la propuesta conceptual se gestó a partir de la idea de parque urbano, donde los espacios centrales evocan la plaza como ámbito de reunión.

A la hora de elegir el emplazamiento de una nueva locación, los valores por m<sup>2</sup> y el costo operativo no son los únicos parámetros a tener en cuenta. El lugar de residencia de los colaboradores, el acceso al transporte público, la calidad del edificio y del entorno son datos cruciales. La posibilidad de tener buenas vistas y terrazas o expansiones accesibles también ha demostrado ser enormemente valorada por los empleados, nos cuenta Siboldi.

La empresa también le presta especial atención a todos los temas relacionados con la sustentabilidad: distribución de los puestos de trabajo en el perímetro de la planta para aprovechar la luz natural, sensores de presencia para controlar la iluminación y políticas de separación de la basura, iniciativa en la que se están consiguiendo importantes logros.

Pero lo más importante para la compañía es que, independientemente de la unidad de negocios o del mercado al que pertenezcan, todos los integrantes de MercadoLibre cuentan con los mismos elementos, ocupan el mismo espacio y tienen las mismas posibilidades para expresar su potencial. Y este concepto se refleja en cada una de sus oficinas: un espacio de trabajo abierto, horizontal y flexible donde la comunicación, la colaboración y el emprendimiento juegan un papel fundamental.



Área operativa.

## BUENOS AIRES

El eje conceptual del proyecto se desarrolló en torno a la conectividad de la empresa con sus usuarios. El uso de formas y materiales calados que evocan redes, mallas y tejidos junto con el empleo de colores vibrantes le dio soporte material al planteo.

En concordancia con el modelo establecido por la empresa, las plantas se organizan en *open plan* y carecen de despachos privados. Además, independientemente de la jerarquía, todas las posiciones cuentan con idénticos puestos de trabajo y con la misma calidad y modelo de silla.

A fin de aprovechar la mayor cantidad de luz natural, los puestos operativos se ubicaron en el perímetro de la planta mientras que los *meeting rooms*, *quiet rooms* y salas de reuniones se situaron adyacentes al núcleo, generando de esta manera una circulación interna que da acceso a los locales sanitarios y de servicios.

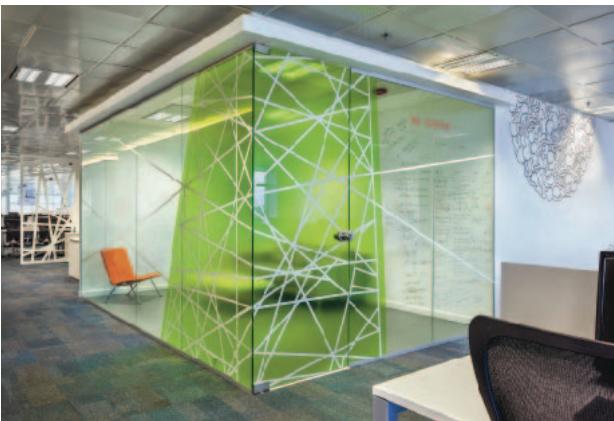
En el piso 11º se ubicaron la recepción, el *data center* y el comedor mientras que en los pisos 10º y 12º se dió cabida a las Salas de Capacitación y los puestos operativos. En ambos niveles las terrazas se aprovecharon a modo de expansión de los *coffee corners*.



Meeting box.



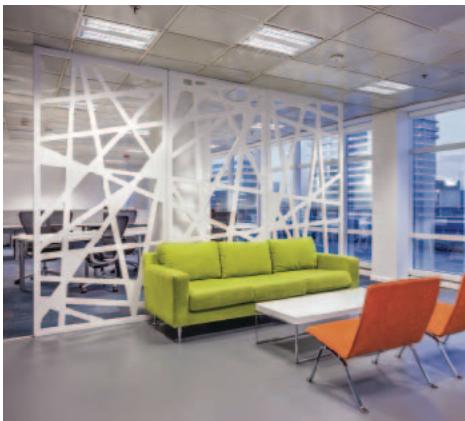
Comedor.



Sala de reuniones.



Quiet rooms.



Coffee corner.

#### FICHA TÉCNICA BUENOS AIRES

Cliente: MercadoLibre Argentina.

Ubicación: Av. Leandro N. Alem 518, pisos 10° 11° y 12°, CABA.

Plazo de ejecución: 80 días.

Año de ejecución: 2015.

Superficie: 2.100 m<sup>2</sup>.

Proyecto y dirección de obra: Contract Workplaces Argentina.

Gerente de proyecto: Fernando Marconi.

Dirección general: Marcelo Abella.

Arquitectos encargados del proyecto: Fernando Marconi, Marcos Gette y Maite Dabadie.

Colaboradora del proyecto: Ana Trybiarz.

Dirección de obra: Ana Korman y Daniel Bellofatto.

Diseño gráfico: Ana Trybiarz.

Fotografía: Andrés Negroni.



Área de reunión informal.

### SANTIAGO DE CHILE

La propuesta conceptual se gestó a partir de la idea de parque urbano. El contexto local, las generosas vistas y la existencia de terrazas en el piso 22º jugaron un papel importante en la ambientación y la elección de las terminaciones para la nueva propuesta. Se buscó proyectar el espacio exterior circundante hacia el interior de la oficina.

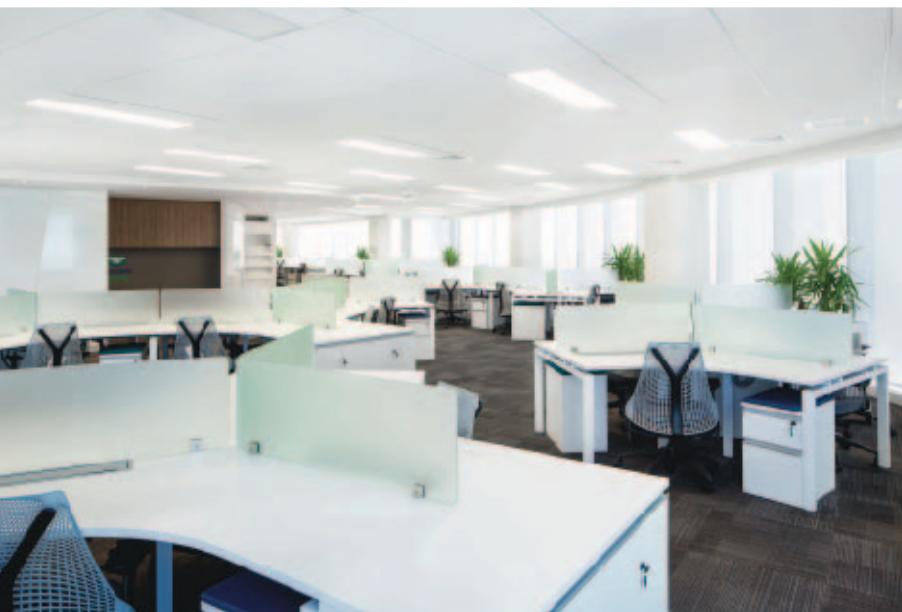
A fin de potenciar la cultura organizacional de MercadoLibre basada en el trabajo en equipo y con una fuerte impronta en la comunicación a puertas abiertas, el diseño del espacio se organizó en *open plan* en todos los niveles.

Los puestos de trabajo se ubicaron a lo largo de todo el perímetro de la planta en una configuración serpenteante, dando lugar a un ambiente dinámico que fomenta la creatividad y la colaboración. Los espacios de concentración de carácter privado y los puntos de encuentro les dan apoyo a las diferentes tareas.

En las terrazas del piso 22º se ubicaron áreas de descanso, una parrilla y espacio para una huerta. La terraza del contrafrente se diseñó como área deportiva que cuenta, entre otras novedades, con un muro para escalada.



Área operativa.



Área operativa.



Área de reunión informal.



Kitchenette



Meeting box.

#### FICHA TÉCNICA SANTIAGO DE CHILE

Cliente: MercadoLibre Chile.

Ubicación: Av. Apoquindo 4820, pisos 20°, 21° y 22° - Las Condes.

Plazo de ejecución: 120 días.

Año de ejecución: 2016.

Superficie: 2.100 m<sup>2</sup>.

Proyecto y dirección de obra: Contract Workplaces Chile.

Gerente de arquitectura: Consuelo Larrea.

Dirección general: Valentina Supán, Cristián Alvarado.

Arquitectos encargados del proyecto: Macarena Fournies, Alejandro García.

Colaborador del proyecto: Andrés Hidalgo.

Dirección de obra: Esteban Castro.

Diseño gráfico: Camilo González.

Fotografía: James Florio.

# Activity Based Working



El trabajo basado en la actividad es un enfoque que está ganando cada vez más terreno entre las empresas. Se trata de una estrategia basada en un *layout* capaz de ofrecer múltiples opciones para dar soporte a una variedad de actividades. En lugar de forzar a las personas a trabajar en un solo entorno, ancladas en su escritorio, ABW permite que cada uno elija el lugar más adecuado para llevar a cabo su tarea. Los beneficios son múltiples y van desde una mayor satisfacción y productividad de los empleados hasta una disminución de los gastos de operación de la empresa. Sin embargo —y aunque no es un concepto nuevo—, es importante saber cuáles son las cuestiones clave, los verdaderos beneficios y los riesgos potenciales a los que hay que prestar atención para encarar esta transformación de manera exitosa.

A pesar de los avances de la tecnología y de las grandes transformaciones que están experimentando las formas de trabajo, todavía hay muchas personas que realizan todas sus tareas en entornos estáticos y fijos, donde cada uno tiene su propio escritorio a pesar de que no lo use durante gran parte de la jornada. Las llamadas telefónicas, las charlas informales con los colaboradores, el trabajo de concentración, todo se lleva a cabo dentro del dominio de los metros cuadrados asignados.

Y, mientras que los escritorios de las oficinas tradicionales permanecen vacíos una gran parte del tiempo, las investigaciones muestran que se necesita cada vez más espacio para el trabajo en equipo, los proyectos o las presentaciones, y que las salas de reuniones escasean y casi nunca están disponibles. Esto indica que los tipos de espacio que la gente necesita para la clase de trabajo que se realiza actualmente también están cambiando.

Frente a esta realidad, las organizaciones comienzan a replantearse tanto su modo de trabajar como la forma en la que usan el espacio físico, adoptando una tendencia que está ganando cada vez mayor peso: el trabajo basado en las actividades o *Activity Based Working* (ABW por su sigla en inglés).

Se trata de una estrategia sustentada en el diseño de un *layout* capaz de ofrecer una variada gama de opciones para dar soporte a la diversidad de actividades que se llevan a cabo. De esta forma, cada uno puede elegir el ámbito más adecuado para la tarea que tiene entre manos (trabajo de concentración, reuniones de equipo, llamadas telefónicas, etc.) en lugar de trabajar en un solo entorno, anclado en un escritorio. Este sistema reporta varios beneficios que van desde una mayor satisfacción y productividad de los empleados hasta una disminución de los gastos de operación de la empresa. Sin embargo —y aunque ABW no es un

concepto nuevo—, es importante saber cuáles son las cuestiones clave, los verdaderos beneficios y los riesgos potenciales a los que hay que prestar atención para encarar esta transformación de manera exitosa.

## Algo interesante está sucediendo

Actualmente está emergiendo un nuevo paradigma empresarial. El valor de una organización se funda cada vez más en su “capital social”, entendido como el valor de las redes y las relaciones que ha establecido. Como resultado de esto, las compañías se están transformando en un complejo y fluido entramado de empleados, proveedores y clientes dispersos geográficamente.

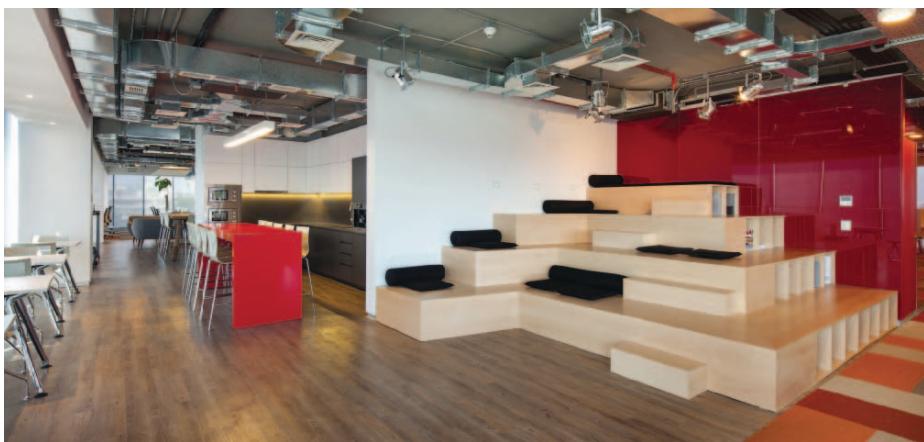
Además, las empresas de hoy operan en un mundo en continuo cambio, lo que puede significar cambiar frecuentemente de estrategia para estar en sintonía con los tiempos que corren. La innovación constante de productos y servicios se hace cada vez más apremiante ya que representa la clave para seguir siendo competitivos en un mercado muy volátil.

Para entender cuán drásticas son las transformaciones que se están produciendo en la forma de operar de las grandes empresas, Tom Goodwin –Vicepresidente de Estrategia e Innovación de Havas Media– lo resume así: "Uber, la compañía de taxis más grande del mundo, no posee ningún vehículo; Facebook, el medio de comunicación más popular del mundo, no crea ningún contenido; Alibaba, el minorista más valioso, no tiene inventario y Airbnb, el mayor proveedor de alojamiento del mundo, no posee bienes raíces. Algo interesante está sucediendo"<sup>1</sup>.

Según parece, uno de los principales retos a los que se deben enfrentar hoy en día las organizaciones es a la permeabilidad de sus límites tradicionales. Deben transformarse para responder a una realidad cada vez más fluida donde las fronteras entre los mundos material y virtual, el trabajo y la vida personal, y el rol y las tareas de las personas, se hacen cada vez más borrosas y ambiguas.

Las reglas tradicionales ya no ofrecen respuestas eficientes para enfrentar este nuevo escenario. Los nuevos modelos de organización aprovechan los cambios, la adaptabilidad a las nuevas posibilidades que brinda la tecnología para alcanzar los objetivos, y la fluidez que proporcionan las estructuras más horizontales y autogestionadas.

Las organizaciones que adoptaron espacios ABW cuentan –en relación con aquellas que no lo han hecho– con una mayor capacidad de creatividad y colaboración al mismo tiempo que sus empleados gozan de mayores beneficios personales.



<sup>1</sup> GOODWIN, T. (2015): "The Battle is for the Customer Interface". Crunch Network. <https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/>



#### ABW: qué es y qué no es

El trabajo basado en la actividad (ABW) implica reorganizar el lugar de trabajo de tal forma que brinde una variedad de espacios adecuados para dar soporte a cada una de las actividades que se desarrollan. De esta forma, las personas son más productivas y pueden colaborar mejor tanto dentro como fuera de la oficina.

Para llevar adelante este programa es esencial contar con puestos de trabajo no asignados (*hot desks*), zonas para trabajo colaborativo y de concentración, espacios multifuncionales, áreas de descanso y de encuentro informal. Tampoco habrá que descuidar la disponibilidad de los componentes tecnológicos –desde los dispositivos hasta la facilidad para acceder a la red y a las aplicaciones corporativas– que permitirán el trabajo móvil y una mayor productividad a los empleados dondequier que estén.

<sup>2</sup> JONES LANG LASALLE (2012): "Activity Based Working".

Además, dado que ABW es una estrategia que lleva implícito el concepto de no territorialidad, se promueven la colaboración, la distribución del conocimiento, las habilidades cruzadas y la horizontalidad.

Sin embargo, antes de poner en práctica un programa de ABW en la empresa, es importante aclarar que no se trata solo de un sistema de *hot desking* o de *home office*, aunque ambas modalidades pueden ser parte de la estrategia. ABW se centra en la experiencia del empleado dentro de su entorno de trabajo y va acompañado de un profundo cambio en la cultura de la organización<sup>2</sup>.

Dentro de este nuevo entorno puede ser necesario ayudar a promover el vínculo entre los empleados junto con el sentido de pertenencia. El diseño del espacio físico será una herramienta fundamental para la creación de ámbitos con los que la gente pueda identificarse y sentirse a gusto. El efecto combinado de colores, formas y uso del espacio, junto con una fuerte cultura organizacional, ayudarán a construir una fuerza de trabajo productiva, comprometida y motivada.



## Claves, beneficios y riesgos

El trabajo basado en la actividad no es un concepto nuevo y, si bien se viene aplicando desde hace algún tiempo, aún no está lo suficientemente bien estudiado como para entender cuál es el verdadero impacto que tiene sobre la productividad de las empresas y el bienestar de los empleados.

Para arrojar luz sobre este tema, la consultora Leesman ha publicado en el mes de mayo los resultados de un estudio reciente que fue llevado a cabo a lo largo de un año entre más de 70.000 empleados, de los cuales casi el 10% trabajaba en espacios ABW<sup>3</sup>. La investigación se orientó a medir el impacto del programa y cuáles son sus aspectos más importantes, los beneficios y los riesgos.

Para realizar la encuesta se creó un modelo que define la forma de trabajo de los empleados según cuatro tipos de movilidad que se van graduando desde el tradicional estilo de trabajo estático hasta alcanzar una actividad predominantemente móvil. Comparando estas modalidades se pudieron identificar el alcance de los fallos y los beneficios potenciales.

Los resultados revelan que las organizaciones que adoptaron espacios ABW cuentan –en relación con aquellas que no lo han hecho– con una mayor capacidad de creatividad y colaboración al mismo tiempo que sus empleados gozan de mayores beneficios personales. Pero, como contrapartida, han perdido la posibilidad de personalizar el entorno y encuentran algunas dificultades para adoptar los comportamientos necesarios para beneficiarse de este tipo de ambiente.

*Activity Based Working* brinda una variedad de espacios para dar soporte a cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa. De esta forma, las personas son más productivas y pueden colaborar mejor tanto dentro como fuera de la oficina.

La investigación de Leesman también puso en evidencia que los mejores ambientes ABW promueven la satisfacción de los empleados en áreas clave del trabajo al mismo tiempo que producen mejoras importantes tanto en las características físicas como en los servicios que ofrece el espacio de trabajo. A continuación, el informe aporta un detalle de cada área afectada<sup>4</sup>:

### 1. Trabajo de concentración individual

En relación con los espacios de trabajo tradicionales, los entornos ABW obtienen peores resultados para la satisfacción de los empleados cuya tarea está orientada al trabajo individual que habitualmente se lleva a cabo en un puesto fijo. Sin embargo, este aspecto negativo se compensa con un aumento del 20% en la satisfacción de aquellos que realizan trabajo individual fuera de la oficina.

### 2. Pensamiento creativo

Para la mayoría de los encuestados, especialmente para aquellos con los perfiles más altos de movilidad, los ambientes ABW superan al resto de los entornos en lo concerniente a favorecer el pensamiento creativo.

### 3. Confidencialidad

En este aspecto, el rendimiento del entorno ABW no se ponderó ni mejor ni peor que otros lugares de trabajo. Pero para los empleados con el perfil más alto de movilidad ofrecen una mayor satisfacción.

<sup>3|4</sup> LEESMAN (2016): "Activity Based Working. The rise and rise of ABW: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace".



### 4. Reuniones informales

Este es un ámbito en el que los espacios ABW califican con los niveles más altos de satisfacción en los cuatro perfiles de movilidad, con verdadero potencial para ofrecer un beneficio real a los empleados.

### 5. Colaboración

En lo que se refiere a la colaboración, la diferencia de rendimiento entre los espacios ABW y los que no lo son es bastante pareja. Las cifras no revelan que se trate de un aspecto clave.

### 6. Reuniones planificadas

Existe una evidencia mínima a favor de los entornos ABW que indica que proveen mejor apoyo a las reuniones planificadas tanto para las salas grandes como para las pequeñas. Sin embargo, los "quiet rooms" tienen una alta valoración y mejoran el rendimiento de los espacios ABW.

### 7. Uso del papel

Casi todos los espacios ABW registran una satisfacción más baja que la media en lo relativo al deroche del papel y los materiales de oficina, lo cual indica un aspecto que habrá que revisar para alcanzar una política adecuada.

### 8. Variedad de espacios

Este es uno de los componentes más importantes para el éxito de un entorno ABW para los cuatro perfiles de movilidad.

## 9. Áreas de trabajo informales

Las áreas de trabajo informales y las zonas de *break-out* son uno de los dos ingredientes fundamentales para lograr un entorno ABW exitoso para los cuatro perfiles consultados.

## Conclusiones

En el actual mundo globalizado, donde las fronteras entre lo real y lo virtual, lo personal y lo laboral se desdibujan cada vez más gracias al avance de la tecnología, muchas compañías han adoptado el enfoque ABW porque ayuda a aumentar la productividad de una fuerza laboral cada vez más móvil.

De acuerdo con los resultados que surgen de la encuesta de Leesman, organizar el espacio de trabajo en base a las actividades que se llevan a cabo tiene grandes beneficios para los empleados en algunas áreas (variedad de espacios, áreas de trabajo y reuniones informales) mientras que revela la necesidad de mejorar otros aspectos (trabajo de concentración, uso del papel). Las reuniones planificadas, la colaboración y la confidencialidad no mostraron grandes diferencias con respecto a los ambientes de trabajo tradicionales.

De estas conclusiones se desprende que no existe una única solución para todos sino que cada compañía debe adecuar el programa de ABW de acuerdo con sus necesidades y sus objetivos, lo que puede traducirse en una solución global o restringida tan solo a algunos equipos o áreas específicas dentro de la organización.

## Referencias:

- GOODWIN, T. (2015): "The Battle is for the Customer Interface". Crunch Network. <https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/>
- JONES LANG LASALLE (2012): "Activity Based Working".
- LEESMAN (2016): "Activity Based Working. The rise and rise of ABW: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace".
- TELSYTE (2015): "Activity-based working is driving business outcomes".

# La llegada de las máquinas inteligentes



Las nuevas tecnologías informáticas cognitivas se están desarrollando rápidamente y, aunque todavía no están ampliamente difundidas, su llegada amenaza con cambiar no solo el lugar de trabajo sino también la naturaleza misma del trabajo. Diseñadas para adaptarse y dar sentido a la complejidad de la información no estructurada, pueden leer texto, ver imágenes y escuchar la voz natural, interpretar la información, organizarla y ofrecer hipótesis posibles. De esta manera, liberan a las personas de las tareas rutinarias para que puedan desarrollar todo su potencial creativo. El análisis de grandes cantidades de datos, la creación de contenidos, el reconocimiento facial, los autos autónomos, los asistentes virtuales, entre muchas otras aplicaciones que están emergiendo, forman parte de esta nueva tecnología. Dentro de pocos años, los asistentes personales inteligentes tales como Siri, Cortana o Google Now serán la norma en la oficina.

Desde la Revolución Industrial y hasta hace algunas décadas, la mayor parte del trabajo en fábricas y oficinas eran repetitivo y rutinario. Sin embargo, la evolución cada vez más acelerada de la tecnología cambió este panorama por completo. Desde entonces, las máquinas comenzaron a reemplazar a las personas en muchos ámbitos de la producción de bienes y servicios.

Actualmente, una nueva generación de máquinas está aprendiendo a realizar los procesos humanos resolviendo problemas complejos y permitiendo a las personas abocarse a tareas más exigentes que requieren habilidades tales como la colaboración, la creatividad, la empatía y la construcción de relaciones.

Sin embargo, las tecnologías informáticas cognitivas se están desarrollando tan rápidamente que pronto el lugar de trabajo se transformará definitivamente.

## Las máquinas que aprenden

De acuerdo con un informe de IBM<sup>1</sup>, la computación cognitiva abarca a los sistemas que, en lugar de ser programados de forma explícita, aprenden y razonan a partir de su interacción con las personas y de su experiencia con el entorno.

No ofrecen respuestas a problemas numéricos sino hipótesis, razonamientos y recomendaciones sobre cuestiones complejas. Para ello se basan en probabilidades a partir del análisis de grandes conjuntos de datos no estructurados<sup>2</sup> tales como mensajes de correo electrónico, mensajería instantánea, redes sociales, archivos de imágenes, de música, de voz, etc. Pueden aprender de sus errores y mejoran con el entrenamiento y el uso continuado.

El verdadero potencial de la computación cognitiva se alcanzará combinando la capacidad técnica de las máquinas junto con las cualidades humanas únicas tales como el sentido común y los valores éticos.

Muchos de los productos y servicios que utilizamos a diario, desde la publicidad personalizada de los motores de búsqueda y los traductores automáticos hasta el reconocimiento facial en las redes sociales y los teléfonos inteligentes, todos están empezando a incorporar este tipo de tecnología. También la podemos encontrar en otras áreas de la actividad económica tales como los servicios bancarios, el marketing, el retail, la seguridad, los call centers, etc. Y si bien la mayoría de las aplicaciones están diseñadas con un alcance limitado, destinado a un determinado servicio, todas utilizan las capacidades básicas de la computación cognitiva.

Pero el verdadero potencial de esta tecnología se alcanzará combinando la capacidad técnica de las máquinas junto con las cualidades humanas únicas tales como el sentido común y los valores éticos.

Tal como ha sucedido históricamente con todas las tecnologías emergentes, la computación cognitiva va a cambiar la naturaleza del trabajo. Nos ayudará a realizar algunas tareas más rápido y con mayor precisión lo que redundará en procesos más baratos y eficientes. Pero también, como en otras épocas, dará lugar a la necesidad de nuevas habilidades, lo que nos obligará a adaptarnos y evolucionar.

<sup>1</sup> KELLY, J.E. (2015): *Computing, cognition and the future of knowing: How humans and machines are forging a new age of understanding*. IBM Corporation.

<sup>2</sup> Los datos no estructurados consisten en información que no está contenida en una base de datos ni en ningún otro tipo de estructura de datos.



## Aplicaciones de la tendencia

De acuerdo con un informe de McKinsey<sup>3</sup>, el dominio de aplicación de las nuevas tecnologías cognitivas abarcaría las siguientes áreas:

- **Recopilación y búsqueda de información.** Los avances en el procesamiento del lenguaje natural y la comprensión contextual permiten a los sistemas cognitivos buscar información y descubrir patrones y relaciones con increíble velocidad y eficiencia.
- **Automatización de la comunicación.** Muchos puestos de trabajo relacionados con la comunicación interpersonal se están automatizando con sistemas que comprenden el lenguaje y el procesamiento del habla.
- **Resolución de problemas.** Los avances en el análisis de *Big Data* y el desarrollo de tecnologías que permiten discernir patrones dentro de esta información, hacen posible procesar grandes conjuntos de datos en tiempo real.
- **Creación y síntesis de contenidos.** Hoy existen sistemas capaces de crear contenido estructurado sobre la base de reglas simples. Narrative Science, por ejemplo, genera contenido de forma automática partir de datos y documentos técnicos.
- **Asistentes personales.** Los asistentes personales virtuales actúan de manera semi autónoma a través de comandos de voz. El sistema se convierte en la interfaz principal del usuario permitiéndole interactuar con el resto de las aplicaciones a través de la voz, al mismo tiempo que aprende de sus patrones habituales.

### Mi asistente personal

Los asistentes personales tuvieron su inicio en los comandos de voz de los *smartphones* para solucionar el problema de tener que escribir texto en una pantalla de pequeñas dimensiones. Sin embargo, la evolución de estos asistentes ya no se limita a sustituir el teclado, realizar búsquedas o poner en marcha programas; ahora pueden ejecutar tareas de forma autónoma.

Con el tiempo Cortana o Siri (por mencionar a los más conocidos) aprenden los hábitos, los gustos y las necesidades del usuario siendo capaces de anticiparse a ellos y ofreciendo información relevante (clima, tránsito, horarios de vuelos, etc.), alarmas, recordatorios, y demás. Para llevar a cabo estas tareas es necesario que el asistente conozca los datos personales del usuario tales como la geolocalización, la agenda, el calendario, el historial de búsquedas y las comunicaciones y que, junto con ello, tenga acceso al correo electrónico, las redes sociales, la mensajería instantánea, etc. Además, habrá que realizar un breve entrenamiento para que el sistema reconozca la voz y entienda lo que dice el usuario.

El uso de los asistentes virtuales en la oficina va a cambiar radicalmente la forma en la que la gente interacciona con sus equipos. Usar la voz para imprimir un documento, hacer una llamada o enviar un correo es mucho más eficiente y en el futuro será la norma, aseguran los especialistas. Aunque hablar con nuestro equipo hoy parece algo rayano con la ciencia ficción, Hollywood ya nos entregó en la película *Her* un anticipo de lo que puede ser el futuro de los asistentes virtuales, algo tan habitual como lo es hoy mirar todo el día la pantalla del móvil.



<sup>3</sup> CHUI, M. et al. (2013): "Ten IT-enabled business trends for the decade ahead". McKinsey Global Institute.

Tal como ha sucedido con todas las tecnologías emergentes, la computación cognitiva va a cambiar la naturaleza del trabajo: nos ayudará a realizar algunas tareas más rápido y con mayor precisión, y dará lugar a nuevas habilidades, lo que nos obligará a adaptarnos y evolucionar.

### Conclusiones

Mientras que en el pasado la automatización se limitaba a las tareas rutinarias, actualmente existen sistemas capaces de sustituir fácilmente el trabajo humano dentro de una amplia gama de tareas cognitivas no rutinarias. Este progreso se ve favorecido por la creciente producción de una colección de datos cada vez más grande y compleja conocida como *Big Data*.

A medida que estos sistemas se apliquen a más tipos de trabajo del conocimiento, las empresas tendrán la oportunidad de automatizar muchas tareas, rediseñar puestos de trabajo, y concretar objetivos que antes resultaban inalcanzables. Sin embargo, esto implicará una importante inversión en tecnología así como un cambio en la cultura organizacional.

# COREL

## Somos diferentes.

UN EQUIPO DE PROFESIONALES  
ALTAMENTE CAPACITADO  
EN TODAS LAS ÁREAS DE  
LA CONSTRUCCIÓN.



info@corelsrl.com.ar

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

# UVETEC

ROLLER & SUN CONTROL

Uva empresa del grupo FLEISCHMANN



www.uvetec.cl  
contacto@uvetec.cl • +56 22 3934000

### Referencias:

- BLAUTH, a. (2014): "Technology Trends and Digital Government". Gartner Inc.  
CHUI, M. et al. (2013): "Ten IT-enabled business trends for the decade ahead".  
McKinsey Global Institute.  
FREY, C.B.; OSBORNE, M.A. (2013): "The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?".  
KELLY, J.E. (2015): "Computing, cognition and the future of knowing: How humans and machines are forging a new age of understanding". IBM Corporation.  
SHANKS, R. et al. (2015): "Managers and machines, unite!". Accenture.



ARQUITECTURA  
Y  
SERVICIOS  
DISEÑOS - FACHAS  
Y CERRAJERIA  
INTERNALES EXTERNALES  
MERRELL



OFICINAS SANATORIOS HOSPITALES  
HOTELERIA ESCUELAS ARQ COMERCIAL  
SCALABRIN ORTIZ 2638 5° E CABO TE 011 4831 0505  
info@warlet.com.ar www.warlet.com.ar

**Risk Control Services Arg.**  
**Instalaciones contra Incendio**  
**Detección y Extinción**  
Proyecto - Montaje - Mantenimiento

tecnica@riskcontrolservices.com.ar  
Consulto - 15 50 16 8243



Escritorios / Sillas de Reunión / Espacios Comunes  
Puestos de Trabajo / Oficinas Privadas / Recepciones  
Terrazas / Baños

**ON** accesorios  
El detalle final para un buen proyecto.  
[www.on-accesorios.com](http://www.on-accesorios.com)

marcela@on-accesorios.com  
(56 2942 2783 - (56) 99278 9878  
San Patricio 4099 Of.501, Vitacura, Santiago.

URUGUAY

**LOBÉN srl**

EXPERIENCIA - CONFIANZA - RESPONSABILIDAD

Pintura de oficinas y residencial  
Obras en general

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

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

25º ANIVERSARIO

Mendoza 65  
1836 - Ituzaingó  
Buenos Aires  
Argentina

**PIRAM**  
INGENIERIA S.R.L.

Obras Eléctricas • Montajes • Mantenimiento Integral

(54-11) 4258-3307  
[piram@piram.com.ar](mailto:piram@piram.com.ar)  
[piram.com.ar](http://piram.com.ar)

desde 1954

## MUDANZAS de OFICINAS Y VIVIENDAS FAMILIARES

CENTROS DE COMPUTO  
COMPUTADORES PERSONALES  
CAJAS DE CARTÓN  
TRASLADO Y ORGANIZACIÓN DE ARCHIVOS

TRANSPORTES  
**ATLAS**  
EXPRESA LÍNEA CON JEFATURA INTERNACIONAL

MOVIMIENTOS DENTRO DEL MISMO EDIFICIO  
TRASLADO AL INTERIOR  
DEPOSITOS PROPIOS  
CONTROL SATELITAL DE VEHICULOS

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 profilaxia ejecución de los traslados, 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](mailto:atlas@grupo-atlas.com.ar)

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



URUGUAY

Vinilos decorativos &amp; soluciones gráficas

[vinilodesign.com.uy](http://vinilodesign.com.uy)

info@vinilodesign.com.uy

2303 25 70

V



URUGUAY

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

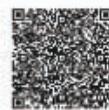
Ruta 101 km 24,200 - Canelones - Uruguay  
Tel.: +598-2683-8306  
e-mail: bafisol@adinet.com.uy

INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA  
Y DE CONECTIVIDAD

Pedro Bustamante 1653 - Montevideo - Uruguay  
Tel/Fax: (+598) 2622 053  
info@solarit.com.uy  
[www.solarit.com.uy](http://www.solarit.com.uy)

URUGUAY

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



URUGUAY

Carpintería en general  
Trabajos a medida | Instalaciones comerciales

San Petersburgo 4221  
Telefax 2312 8384 / 2215 0354  
Cel.: (94) 261 444



25 AÑOS DE UNA TRAYECTORIA TRANSPARENTE

- Cistales y puertas, laminados y templados.
- Vidrios planos Coverglas para vitrinas.
- Cistales foliass para divisiones de ambientes.
- Cistales DWH para reducción de sonido.

Rivera 3480 26225073/84 • P. Cusio 2060 26137779/7963  
alejandro@metalkrix.com • ventasmetalkrix@gmail.com  
[www.metalkrix.com](http://www.metalkrix.com)

URUGUAY



Arquitectura &amp; 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

Vertas: Usipallata 618 (CP 11143) Capital Federal  
Tel/Fax: 4361-1480 - 4307-7700 / 1970  
E-Mail: administracion@arsecsa.com.ar



Beatriz Olivera Perera  
Servicio Integral de Limpieza

URUGUAY

Justo Maeso 4265  
Tel.: (598) 2507 4155  
(CP 12100) Montevidec - Uruguay



Obra blanca - Instalaciones comerciales  
Muebles cocina - Dormitorios - Baños

URUGUAY

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



## Escala Climática

- Aire acondicionado
- Calefacción
- Ventilación

## Climatización para entendidos

Calle 62 N° 393 entre 22 y 23 - La Plata  
Tel/Fax 0221 453 2328 - e-mail: [escala@speccy.com.ar](mailto:escala@speccy.com.ar)

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



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

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



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



**OBRAS CIVILES**

TE : 5237-0166/0167  
[info@m2d.com.ar](mailto:info@m2d.com.ar)

[WWW.M2DCONSTRUCTORA.COM.AR](http://WWW.M2DCONSTRUCTORA.COM.AR)

HIPÓLITO Yrigoyen 4013  
(CP 1650) Villa Lynch - San Martín PBA



**Aluminio**

Maestra Muñoz 1777  
Ituzaingó - Pcia. de Buenos Aires  
Tel/Fax: 4481-7935  
e-mail: imaluminio@yahoo.com.ar



Cel.: (15) 5472-3521 - Chacabuco 2971, San Fernando,  
mai@trench@hctmail.com



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

**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: rrut@solttherm.cl

**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@simecsrl.com.ar



- Repuestos Originales
- Continuidad de las Líneas Existentes
- Recambio de Equipoamiento Existente
- Movimientos

Tel: (54 911) 5156 3850 \*\* 33 3499-6369  
bau.servicetecnicoyco@yahoo.com.ar  
www.facebook.com/codesaequipaggiamento



*Cristales s.r.l.*

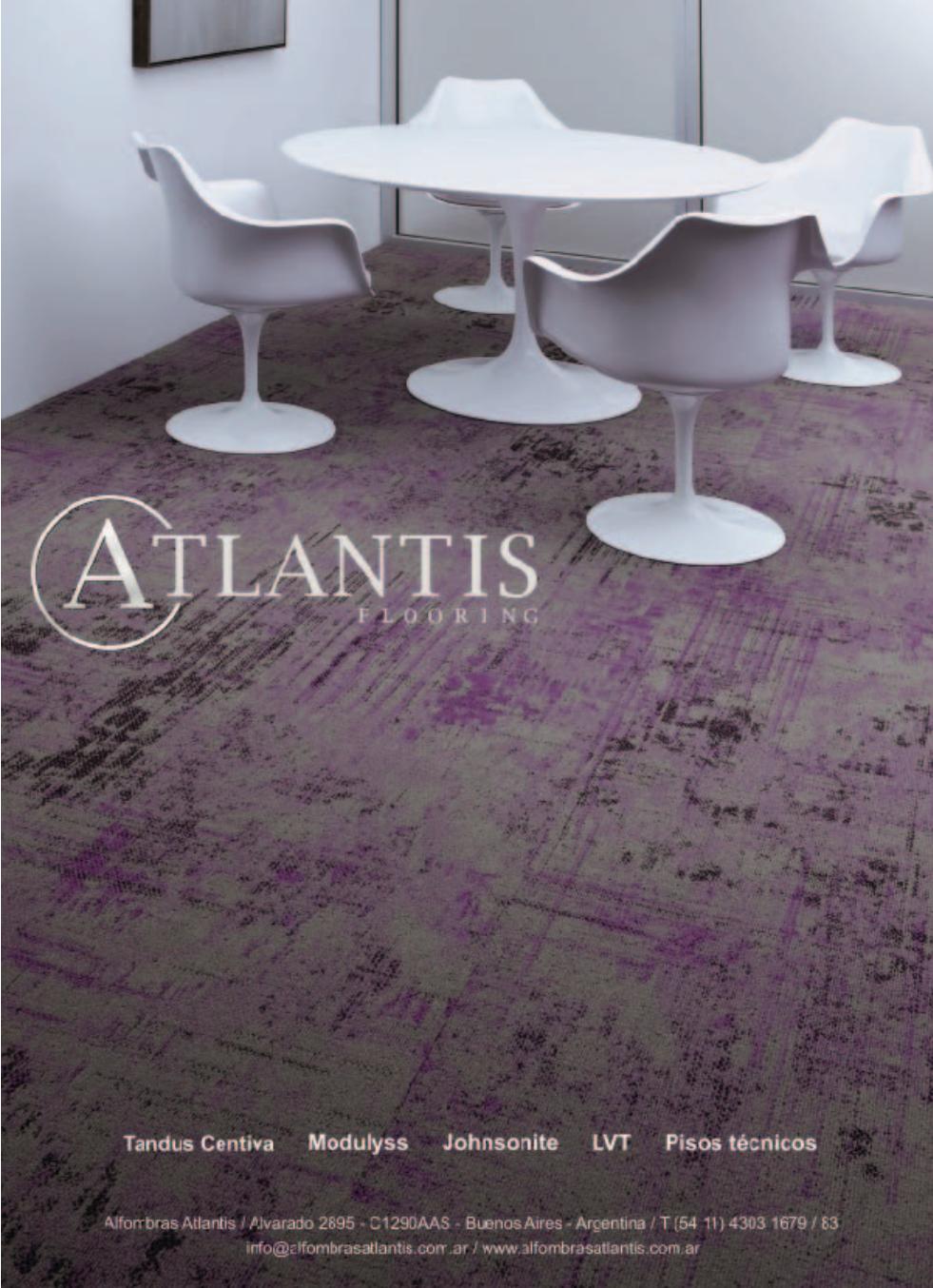
Entre Ríos 2572  
(CP1704) - San Justo  
Tel/Fax: 011-4659-9142  
e-mail: imcristales@yahoo.com.ar



**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



Tandus Centiva   Modulyss   Johnsonite   LVT   Pisos técnicos

Alfombras Atlantis / Alvarado 2895 - C1290AAS - Buenos Aires - Argentina / T (54 11) 4303 1679 / 83  
info@alfombrasatlantis.com.ar / www.alfombrasatlantis.com.ar



# 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)