

facility magazine

## La oficina que viene

La nueva sede de  
Admifarm en Buenos Aires

#87

Septiembre 2018





**contract**  
workplaces

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

f contractworkplaces

t @contractnews

in Contract Workplaces

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

WWW.CONTRACTWORKPLACES.COM



**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, 5° 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 por cuenta de los respectivos anunciantes.

prensa@fmworkplaces.com  
www.fmworkplaces.com

f /FMworkplaces

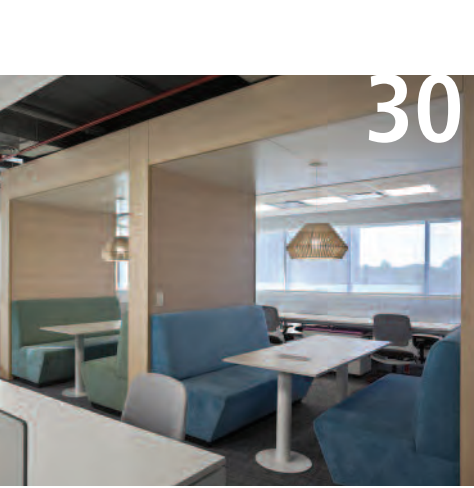
t @FMWorkplaces

**Foto de tapa**  
Andrés Negroni.

Impreso en la Argentina

# editorial

# sumario



La civilización ha evolucionado gracias a descubrimientos y tecnologías que han ido enriqueciendo y modificando nuestras vidas. Sin embargo, el miedo al cambio y la incertidumbre sobre el futuro han acompañado desde siempre el largo camino del desarrollo humano.

Durante la Revolución Industrial, se temía que la mecanización pudiera provocar desempleo masivo y, aunque esto no llegó a ocurrir —a medida que algunos oficios desaparecían, surgían otros nuevos que los reemplazaban—, hubo un fuerte movimiento de resistencia.

A comienzos de los 60, con la irrupción del microchip, comenzaba otra revolución cuyas repercusiones modificarían drásticamente la vida moderna. Actualmente, la tecnología forma parte de la realidad cotidiana y se ha incorporado a una innumerable cantidad de ámbitos; ha mejorado nuestra calidad de vida y ha cambiado por completo la forma en la que nos relacionamos y trabajamos. Y también hoy, como hace 200 años, crece el temor al “desempleo tecnológico”. ¿Reemplazarán los algoritmos a la fuerza de trabajo humana?

Aunque la historia nos enseña que los sucesivos avances han hecho desaparecer algunos puestos de trabajo pero con el tiempo se han creado otros, con el crecimiento exponencial de las tecnologías digitales es difícil saber lo que vendrá. Los cambios disruptivos que transforman el *statu quo* no son predecibles. Stanislaw Lem decía que solemos prolongar las perspectivas de las nuevas tecnologías mediante líneas rectas hacia el porvenir. De esta forma, la futurología termina por revelar más sobre nuestro propio tiempo que sobre el futuro.

Para que las organizaciones y las habilidades de las personas no queden atrás, las empresas tendrán que afrontar este futuro incierto despojadas de la pesadez de las estructuras tradicionales. Una gran dosis de flexibilidad y capacitación laboral les permitirá reconvertirse para operar con agilidad en un mundo que cambia muy rápido. No podemos predecir el futuro, pero podemos prepararnos.

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

8 agenda

10 novedades

12 tendencias  
La oficina que viene

22 diseño  
La marca empleadora

30 espacios  
Integración y fluidez sin estridencias  
La nueva sede de Admifarm en Buenos Aires

40 Facility Management  
Un nuevo marco para el Facility Management

46 personas  
La revolución de la mujer



Soluciones de Iluminación y Sistemas de Control para sus espacios comerciales.



Sistema centralizado de control de iluminación y cortinas inalámbricas, iluminación LED de alto rendimiento, iluminación arquitectónica e iluminación de emergencia.



Calle Baltazar La Torre 385 Lima 27, San Isidro - Perú / T (511)264-3844 / T (511)264-3873 / info@gaperu.pe / www.gaperu.pe

MOBIOFFICE

Sellex  
Hecho en España

Showroom:  
Calle Bolívar 270, Of. 503  
Miraflores. Lima - Perú  
+511 241-3538  
ventas@mobioffice.pe  
www.mobioffice.pe



GRUPO(a)<sup>2</sup>  
teknion (a)<sup>2</sup> interstuhl ACTIU

Main Showroom  
Olavarría 130  
Avellaneda, Bs. As.  
+5411 4138-3000  
www.archivosactivos.com



KINETEX • MODULYSS • TARKETT COMPANY • MODULEO • IVC  
LVT • LOOSE LAY • PISOS TÉCNICOS

STOCK PERMANENTE

Alvarado 2895, CABA, Buenos Aires, Argentina | (54 - 11) 4303 - 1679/83 | info@atlantis.com.ar

WWW.ATLANTIS.COM.AR  
REPRESENTANTE EXCLUSIVO





**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
- Locales Comerciales
- Instalaciones Industriales
- Refacciones
- Obras nuevas

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

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



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



**CEM Consulting**

Ingeniería Eléctrica + Dirección de Obras



- Ejecución integral de instalaciones electromecánicas
- Ingeniería de valor al servicio de nuestros clientes

Gral. M. de Azcuénaga 980, Vicente López, Pcia. de Buenos Aires.

+54 (11) 4795 8999 | [Info@cemconsulting.com.ar](mailto:Info@cemconsulting.com.ar)

Cem Consulting S.A. | [cemconsulting.com.ar](http://cemconsulting.com.ar)

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



**Gerenciamiento de Mudanzas de Oficina**  
Facility Management

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

**4363-0222**

<http://www.grupo-atlas.com.ar>  
E-MAIL: [atlas@grupo-atlas.com.ar](mailto:atlas@grupo-atlas.com.ar)

Piedras 1686 - (1140) Ciudad Aut. de Buenos Aires



**LÍNEA K**  
MOBILIARIO CORPORATIVO

Showroom Puerto Madero  
A. Moreau de Justo 400 Piso 4  
Líneas rot: (+54 11) 4315 2211

[lineak.com.ar](http://lineak.com.ar)



# agenda

## Orgatec 2018



Con una superficie de exposición superior a los 140.000 m<sup>2</sup>, **Orgatec 2018** se prepara para su inauguración el próximo 23 de octubre en la ciudad alemana de Colonia. Este año, la feria integrará los congresos *Architectureworld* y *Deutsche Hoteltag*. Con ello se verán reforzadas las actividades dedicadas a edificios para oficinas y edificios de uso público en lo referente a infraestructura, arquitectura, muebles e interiorismo.

*Coworking*, trabajo 4.0 o *smart home* son algunas de las megatendencias que predominan en los entornos de trabajo actuales. El lema de la feria de este año "*culture@work*" tiene como objetivo cuestionar los conceptos tradicionales y extender al máximo los límites de la cultura empresarial innovadora, así como provocar una reflexión sobre los entornos laborales, la configuración de los puestos de trabajo o las formas de colaboración. En la superficie dedicada a eventos "Plant 10.1" siete escenarios presenciales permitirán vivirlo en directo y en forma emocional y provocadora.

La cita es del 23 al 27 de octubre de 2018 en Messeplatz 1, Colonia, Alemania.

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

## EXCON: la feria

**EXCON 2018** es la XXIII<sup>a</sup> Exposición Internacional del sector de la construcción organizada por la Cámara Peruana de la Construcción. La misma tendrá lugar del 9 al 13 de octubre en el Centro de Exposiciones Jockey en la ciudad de Lima.

A lo largo de 22 años, EXCON ha logrado posicionarse como la principal feria comercial donde profesionales y empresas presentan sus innovaciones en productos y servicios, establecen relaciones comerciales y cuentan con la oportunidad de incursionar en nuevos mercados. Al mismo tiempo, brinda a los participantes una ocasión para ampliar sus conocimientos a través de foros, seminarios y ruedas de negocios nacionales e internacionales. Ofrece también charlas técnicas y profesionales con contenidos y temáticas enfocados al sector de la construcción.

Con expectativas de recibir más de 500 firmas expositoras y 50.000 visitantes que disfrutarán de 35.000 m<sup>2</sup> de exposición, EXCON 2018 será el mejor escenario donde establecer relaciones comerciales y debatir los temas más relevantes del sector.

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



## Expo Construir en Córdoba



**Expo Construir Argentina** es el principal encuentro de negocios de la construcción en el que se presentan las más importantes empresas proveedoras del sector en más de 150 espacios de negocios. Dentro de este marco, los expositores ofrecen una variada gama de productos y servicios a desarrolladores, constructores, arquitectos, compradores, inversores y a los principales actores de la actividad, en diferentes locaciones de todo el país.

Los días 10 y 11 de octubre de 2018 se llevará a cabo en el Hotel Sheraton de la ciudad de Córdoba la 7<sup>a</sup> edición de Expo Construir. En dos jornadas de intenso dinamismo que ofrecerán la oportunidad de generar los mejores negocios en muy corto tiempo y en un solo lugar, también se realizarán actividades paralelas tales como el Congreso de Arquitectos, el 3° Congreso de la Construcción, Construir Sustentable y los más variados *workshops*.

La inscripción es totalmente gratuita con acreditación previa en el sitio web.

**Más información:**  
[www.expoconstruir.com/cba/](http://www.expoconstruir.com/cba/)



### ASESORAMIENTO EXPERTO A MEDIDA DE CADA DESAFÍO

**Banco Hipotecario:** Mas de 1600 puestos de trabajo en el edificio emblemático del movimiento moderno de Clorindo Testa. Patrimonio arquitectónico.

Tucumán 332 . CABA . 4311-1279 . [grismetal@grismetal.com](mailto:grismetal@grismetal.com) . [www.grismetal.com](http://www.grismetal.com)



## FAROS CORPORATE

### OFICINAS DE 113m<sup>2</sup> a 452m<sup>2</sup> DISPONIBLES EN VENTA CARRASCO, MONTEVIDEO

**COLDWELL  
BANKER  
COMMERCIAL**  
ARGENTINA | URUGUAY

© 2018 Coldwell Banker Real Estate LLC, dba Coldwell Banker Commercial Affiliates. Todos los derechos reservados. Cada Oficina es de Propiedad y Operación Independiente. Coldwell Banker Commercial y el logo de Coldwell Banker Commercial están registrados y son marcas de servicio de propiedad de Coldwell Banker Real Estate LLC. Coldwell Banker Commercial Grow, Iván Maschwitz, CMCPSP 6156, Folio 285, Tomo 9, C.U.I.T. 20-22826265-0, Avenida del Libertador 5744, Belgrano 1428, Argentina. Coldwell Banker Commercial Workplace Uruguay - Budall S.A. R.U.T. 217581550010. Luis Alberto Herrera 1248, World Trade Center, Torre 3, Oficina 158, Montevideo (11300), Uruguay.

+598 2624 4000 [gerardo.vinoles@coldwellbanker.com.uy](mailto:gerardo.vinoles@coldwellbanker.com.uy)



# novedades

## WORKTECH Latinoamérica 2018



¿Sabes qué es la Neuroarquitectura? ¿Quieres saber cómo aborda la innovación estratégica Dr. House? ¿Te gustaría saber cómo construir una cultura de alto rendimiento en tu empresa, o cómo la tecnología y la inteligencia artificial afectan e influirán en los trabajadores, en sus tareas y en los espacios de trabajo?

Las respuestas a estas y otras preguntas se pondrán en discusión en los eventos **WORKTECH Latinoamérica 2018**. Tras más de 15 años de éxito y replicando el formato de Nueva York, Londres, San Francisco, Melbourne, Amsterdam y otras grandes ciudades del mundo, WORKTECH llega este año a la Argentina, Chile, Ecuador y Uruguay posicionándose como la conferencia internacional líder dedicada al futuro del trabajo. El único foro que estudia la convergencia entre los mundos de la tecnología, el Real Estate, el Facility Management, las nuevas tendencias laborales y los espacios de trabajo, y aporta una mirada inspiradora y un contenido exclusivo que fusiona nuevas ideas, estrategias y casos de estudio al mismo tiempo que genera un espacio de debate.

En 2018 WORKTECH desembarca en la región de la mano de **Contract Workplaces**, la empresa regional líder en diseño y construcción de oficinas de alta gama. Contract replicará estas conferencias en Montevideo (13 de septiembre en el World Trade Center); Buenos Aires (18 de septiembre en la Sociedad

Central de Arquitectos); Santiago de Chile (25 de octubre en el Centro de Conferencias SOFOFA) y Quito (el 31 de octubre en la UDLA-Universidad de las Américas). Allí se darán cita prestigiosos disertantes tales como Philip Ross –creador de WORKTECH–, Eva Rimbau Gilabert, Louis Lhoest, Santiago Fernández Escobar, Mariana Maggio, Eduardo Oppenheimer, Matías Romo, Kay Sargent, Wilson Pais, Guzmán de Yarza Blache, Hernán Kigel, Rafael Hermida, Rodrigo Astiazarán y Víctor Feingold –CEO de Contract Workplaces–, quienes presentarán su visión del futuro del trabajo dentro de un espacio de reflexión y debate.

Se trata de un evento imperdible para aquellos profesionales que quieren comprender y estar a la vanguardia del futuro del trabajo, y una oportunidad única para generar *networking* dentro de un entorno ideal para promover contactos y nuevos negocios. La conferencia convoca a profesionales senior de las áreas de Real Estate, Facility Management, tecnología, Change Management y RRHH, así como a altos ejecutivos, arquitectos y otros profesionales especializados.

### Más información:

worktech@contractworkplaces.com  
www.contractworkplaces.com/worktech/

Foto gentileza de  
Contract Workplaces

## PROYECCIONES DIGITALES

Soluciones Audiovisuales

Somos una empresa especializada en soluciones tecnológicas y audiovisuales para espacios de trabajo. Proveemos soluciones audiovisuales, video conferencia, comunicaciones unificadas, video wall y centros de monitoreo.

Somos especialistas en automatización y control centralizado de grandes sistemas tecnológicos consiguiendo la mejor eficiencia y satisfacción del usuario y edificios realmente inteligentes. Ofrecemos tecnología integrada al diseño de su espacio y completamente a su servicio.

Av. Corrientes 1386  
Piso 11 - of. 1102  
Capital Federal

Tel / Fax  
(5411) 5353 1110

www.proyecciones.net



# La oficina que viene



Los vertiginosos cambios a los que asistimos en las últimas décadas están produciendo grandes transformaciones en diversos ámbitos, a las cuales el mundo del trabajo no es ajeno. El surgimiento de estos nuevos paradigmas coloca al espacio de trabajo ante un gran desafío: adecuarse a los cambios para convertirse en una ventaja competitiva para las empresas, capaz de aprovechar las nuevas oportunidades. Con la tecnología, el crecimiento de las concentraciones urbanas y el recambio generacional como los principales impulsores de este proceso, la oficina que viene será el corazón de las interacciones sociales y la colaboración, con el foco puesto en el empoderamiento de las personas para decidir cómo, dónde y cuándo trabajar. La integración de la tecnología dentro del espacio físico junto con el bienestar, el control y la personalización del entorno, serán algunos de los ejes que permitirán a las empresas ser más eficientes, y atraer y retener a los mejores talentos del siglo XXI.



En las últimas décadas, la tecnología ha penetrado en todos los ámbitos de la vida, las economías nacionales han devenido en economías globales, los hábitos de consumo y los comportamientos sociales han sufrido grandes modificaciones y, como parte de este panorama general, el lugar de trabajo también está experimentando un cambio radical. Según el “futurólogo” Gerd Leonhard, en los próximos 20 años seremos testigos de más cambios que los que experimentó la humanidad en los últimos 3 siglos.

Las transformaciones están ocurriendo más rápidamente que nunca debido al desarrollo exponencial de la tecnología digital. Los cambios se están imponiendo a un ritmo mucho más acelerado del que las organizaciones pueden seguir, lo que puede significar cambiar frecuentemente de estrategia para estar en sintonía con los tiempos que corren.

Para entender el fenómeno, 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, no posee bienes raíces. Algo interesante está sucediendo"*<sup>1</sup>.

De acuerdo con Salim Ismail, Director Ejecutivo fundador de Singularity University, las compañías tradicionales serán eficientes y crecerán en tanto y en cuanto las condiciones del mercado permanezcan invariables. Pero con grandes instalaciones distribuidas y enormes plantillas, se enfrentan al reto de operar con agilidad en un mundo que cambia muy rápido y pagarán un costo: su falta de flexibilidad las hace muy vulnerables a la disrupción y compromete su supervivencia.



<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/>



Está visto que las reglas tradicionales ya no ofrecen respuestas eficientes para enfrentar este nuevo escenario. Los nuevos modelos de organización deben aprovechar los cambios, la adaptabilidad a las nuevas posibilidades que brinda la tecnología y la fluidez que proporcionan las estructuras más horizontales y autogestionadas 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 se hacen cada vez más borrosas y ambiguas. La oficina ya no será solo el espacio físico sino un centro de conectividad para ayudar a las personas a realizar sus tareas en forma eficiente.

Las principales tendencias que están catalizando las transformaciones que darán forma a la oficina que viene evolucionarán para moldear las principales características del lugar de trabajo:

#### ■ Tecnología y globalización

El desarrollo exponencial de la tecnología está modificando todos los aspectos de la vida. Los cambios y las oportunidades crecen constantemente al ritmo de las innovaciones.

Por un lado, la convergencia de las nuevas tecnologías de la comunicación y el transporte junto con procesos políticos, económicos y culturales, ha dado lugar al surgimiento de un

único espacio a nivel planetario: el mundo globalizado. En este contexto, las empresas estarán cada vez más distribuidas espacial y organizativamente debido a la externalización de funciones, al traslado hacia locaciones periféricas y a la necesidad de reducir costos.

La necesidad de colaboración, comunicación y socialización está en nuestra naturaleza; necesitamos compartir para ser más creativos. La oficina no desaparecerá pero evolucionará hacia formas diferentes.



Por otra parte, el crecimiento de la movilidad se está haciendo cada vez más evidente. Un reciente informe<sup>2</sup> señala que el tráfico de datos móviles está creciendo con fuerza y se espera que, hacia 2021, esta cifra se decuple. La presencia de la tecnología en la vida diaria de la gente es omnipresente y tenderá a aumentar, penetrando áreas cada vez más diversas.

El fenómeno de la globalización junto con los nuevos hábitos de consumo tecnológico cambiarán cada vez más el concepto de oficina.

■ **Los cambios en la fuerza laboral**

La diversidad generacional dentro de la fuerza laboral ya se ha convertido en norma en la mayor parte de las organizaciones.

Actualmente, la llamada Gen Y (o *Millennial*), representa junto con la recién llegada Gen Z (o *Centennial*) nada menos que el 59% de la población mundial y se estima que para 2020, los jóvenes de estas generaciones constituirán el 60% de la fuerza laboral<sup>3</sup>. Las empresas deberán comprender quiénes son y qué expectativas tienen estas nuevas generaciones que ya están imponiendo sus hábitos en el lugar de trabajo.

Los cambios también comprenden una mayor inclusión de las mujeres. Actualmente, la tasa mundial de participación femenina en el mercado laboral es del 48,5%. Pero, si bien representa un avance importante, aún se mantiene 26,5 puntos por debajo del 75% que ostentan los hombres. En América Latina esta tasa se ubica en torno al 51,5 %, no muy lejos del 51,7% de Europa. Se espera que esta tendencia siga en aumento por lo menos hasta 2021<sup>4</sup>.

■ **La redistribución territorial**

Actualmente, más de la mitad de la población mundial vive en áreas urbanas. El rápido crecimiento de las ciudades ha conducido a una redistribución demográfica a gran escala durante las últimas décadas. Sin embargo, según datos de las Naciones Unidas, en los próximos años se espera un incremento

sin precedentes: la población urbana mundial se ubicará en un 72% para 2050. Para mediados de siglo, la población urbana probablemente tendrá el mismo tamaño que tenía la población mundial en 2002<sup>5</sup>.

En estas urbes colapsadas, viajar de un lugar a otro en ciertos horarios será prácticamente imposible y, cuando tome horas trasladarse a la oficina o a una reunión, se hará evidente la necesidad de un cambio radical en la forma en que trabajamos.

**Un vistazo a la oficina que viene**

Existen muchas razones por las que la oficina seguirá gozando de buena salud. La necesidad de colaboración, comunicación y socialización está en nuestra naturaleza; necesitamos compartir para ser más creativos. La oficina no desaparecerá, pero está claro que evolucionará hacia formas diferentes.

En el incierto escenario que viene, el lugar de trabajo puede transformarse en una ventaja competitiva si está proyectado para aprovechar las oportunidades creadas por un mundo en permanente cambio. Para lograr este objetivo, el diseño de la oficina deberá abordar con eficacia los retos que las organizaciones enfrentarán en los próximos años. Estas son algunas de las características que deberían considerarse:

■ **Movilidad y flexibilidad**

El desarrollo tecnológico ha favorecido la consolidación de los estilos de trabajo móvil y esto hará que la oficina tradicional se transforme cada vez más en un espacio fluido y de colaboración.

El nuevo trabajador nómada se moverá de acuerdo con su conveniencia, provisto con su propia tecnología para poder conectarse en cualquier momento y desde cualquier lugar. Este estilo de trabajo —que ya es un hecho en la vida de la mayor parte de las personas— llevará al espacio de trabajo hacia una estrategia no territorial.

Un trabajo flexible y móvil requerirá un espacio flexible y fluido, con un incremento de las áreas compartidas en detrimento de



las privadas (buscando siempre el equilibrio), versatilidad para la reconfiguración, adaptación a los distintos requerimientos y espacios que favorezcan los encuentros ocasionales, las reuniones informales, el trabajo en equipo y la colaboración. Conservar una estructura escalable hará a las organizaciones más ágiles y dúctiles frente a los cambios.

■ **Optimización del uso del espacio físico**

En los grandes centros urbanos, el espacio es un bien cada vez más caro y escaso. El uso de la tecnología móvil y la densificación urbana acelerarán el modelo de trabajo nómada y debilitarán el apego a los espacios dedicados. Mantener un puesto de trabajo que estará vacío la mayor parte del tiempo significa un desperdicio de metros cuadrados que se traducirá en costos.

Un trabajo flexible y móvil requerirá un espacio flexible y fluido. Conservar una estructura escalable hará a las organizaciones más ágiles y dúctiles frente a los cambios.

<sup>2</sup> ERICSSON (2015): “*Mobility Report: on the Pulse of the Networked Society*”.

<sup>3</sup> BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH (2016): “*Thematic Investing: New Kids On The Block - Millennials & Centennials Primer*”.

<sup>4</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2018): “*Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino*”.

<sup>5</sup> UN DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS (2012): [http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/WUP2011\\_Report.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/WUP2011_Report.pdf)





En la oficina que viene, el trabajo ya no dependerá de que las personas estén ancladas al espacio físico para desarrollar sus tareas; el *layout* se organizará en función de las actividades.

En la oficina que viene, el trabajo ya no dependerá de que las personas estén ancladas al espacio físico para desarrollar sus tareas; los puestos de trabajo ya no estarán asignados y el *layout* se organizará en función de las actividades. Junto con la reducción de los costos operativos y de implementación, esta estrategia aportará una mayor flexibilidad frente a las nuevas demandas.

#### ■ Con el foco en la colaboración

En el nuevo paradigma empresarial, el valor de una organización se fundará 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 transformarán en un complejo y fluido entramado de empleados, proveedores y clientes dispersos geográficamente. Las organizaciones tenderán a aplanar sus estructuras prescindiendo cada vez más de las capas de gestión y ganando en autonomía para agilizar los procesos.

La alta movilidad que brinda la tecnología harán que la oficina sea cada vez más un lugar de encuentro e interacción personal; de esta manera, la actividad social y la colaboración se convertirán en la función más importante del espacio físico.

#### ■ Integrado con la tecnología

El uso de la tecnología será una de las claves para la transformación de la oficina que viene. El diseño del espacio de trabajo deberá estar al servicio de una fuerza laboral flexible y móvil. Si el espacio del trabajador nómada se ha trasladado dondequiera que esté, será de gran utilidad contar con suficientes salas para videoconferencia y telepresencia para mantener a los equipos conectados.

Al mismo tiempo, y de la mano de las nuevas generaciones, las aplicaciones móviles ganarán cada vez más terreno en el ámbito corporativo. Las *apps* junto con el *smartphone* integrarán un ecosistema digital de múltiples funciones —incluyendo las productivas— que proporcionará una experiencia fluida, intuitiva y accesible.

#### ■ Personalizado

Hoy la gente espera una personalización del lugar de trabajo porque la experimenta todo el tiempo en su vida cotidiana. Para estar a la altura de los cambios y las expectativas de la fuerza laboral, las empresas deben dar respuesta a sus preferencias a la hora de desempeñar sus tareas. La clave estará en proporcionar flexibilidad, control y autonomía, y considerar a los colaboradores como personas únicas para captar y retener a los mejores. Esto implica reemplazar las prácticas genéricas por estrategias diseñadas especialmente para adecuarse a las motivaciones, los intereses y las aspiraciones de cada trabajador<sup>6</sup>.

El diseño y el equipamiento de la oficina deberán ser ajustables y lo suficientemente flexibles como para responder a una gama de necesidades diferentes y para adaptarse a cada estilo y personalidad.

<sup>6</sup> CANTRELL, S. & SMITH, D. (2013): “Trends Reshaping the Future of HR”. Accenture Institute for High Performance.

#### ■ Orientado al bienestar de las personas

La gente es el activo más importante de las empresas por lo que el bienestar en el lugar de trabajo se está convirtiendo en una necesidad estratégica. La oficina deberá ajustarse a las condiciones para las que estamos mejor preparados: proporcionar puestos de trabajo bien ventilados, propiciar el uso de la luz natural para mantener los ritmos biológicos, permitir las vistas al exterior cuando sea posible, ofrecer la posibilidad de trabajar sentado o de pie junto con la posibilidad de hacer ejercicio físico para recuperar la participación de todo el cuerpo y cuidar la calidad del aire interior.

Hay estudios que avalan que este enfoque permite un aumento de la productividad y un impacto positivo sobre el rendimiento<sup>7</sup>. Sea como sea el futuro que nos espera, la razón es sencilla: una fuerza de trabajo saludable y feliz es un fuerza de trabajo más productiva, comprometida y eficiente.

Las organizaciones tenderán a aplanar sus estructuras prescindiendo cada vez más de las capas de gestión y ganando en autonomía para agilizar los procesos.

<sup>7</sup> INTERNATIONAL WELL BUILDING INSTITUTE (2015): “Health and Wellbeing for Our Future”.



## Conclusiones

La oficina que viene estará signada por el crecimiento exponencial de la tecnología, el fenómeno de la globalización, la transformación de las ciudades, los nuevos hábitos de consumo y los cambios sociales y culturales impulsados por los valores de las jóvenes generaciones.

Ya no será un contenedor compuesto de filas de escritorios para reunir a las personas durante 8 horas de trabajo solitario. La empresa es un negocio de personas y, por ende, la oficina se transformará en una experiencia social, una comunidad orientada a cumplir objetivos comunes, un espacio compartido y conectado que facilita el trabajo en cualquier momento y en cualquier lugar, ya sea de manera presencial o dentro de un entorno virtual.

En los próximos años, la oficina como espacio físico no desaparecerá sino que seguirá evolucionando para dar sentido a la necesidades de colaboración, comunicación, socialización y bienestar de las personas.

## Referencias:

- BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH (2016): "Thematic Investing: New Kids On The Block - Millennials & Centennials Primer".
- CANTRELL, S. & SMITH, D. (2013): "Trends Reshaping the Future of HR". Accenture Institute for High Performance.
- ERICSSON (2015): "Mobility Report: on the Pulse of the Networked Society".
- 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/>
- INTERNATIONAL INTERIOR DESIGN ASSOCIATION (2015): "Workplace Well-being".
- INTERNATIONAL WELL BUILDING INSTITUTE (2015): "Health and Wellbeing for Our Future".
- ISMAIL, S. et al. (2014): "Exponential Organizations".
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2018): "Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino".
- UN DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS (2012):  
"[http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/WUP2011\\_Report.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/WUP2011_Report.pdf)  
<https://www.futuristgerd.com>

Fotos: Contract Workplaces



# 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)



# La marca empleadora



Actualmente vivimos en la economía de la experiencia. Las empresas ofrecen productos o servicios, pero los usuarios consumen marcas. Y dado que la marca forma parte de la identidad corporativa, se comprende que constituya uno de los activos más importantes de una empresa. Es por esto que, para construir una marca empleadora exitosa, se debe poner el foco en los estímulos que provoca la experiencia diaria de las personas: el lugar de trabajo —el escenario de esa experiencia—, la satisfacción con las tareas y los valores que encarna la marca. Pero a diferencia de lo que ocurre con el *marketing* de consumo, la marca empleadora es una vivencia prolongada y profunda, un factor fundamental en la percepción y el compromiso de los empleados. Las investigaciones confirman la potencialidad del espacio físico para expresar los valores de la marca y para catalizar la identificación positiva de los colaboradores.

Las empresas comercializan productos o servicios pero los consumidores compran marcas. Y dado que la marca forma parte de la identidad corporativa, se comprende que constituya uno de los activos más importantes de las organizaciones junto con una fuerza de trabajo motivada y comprometida.

El espacio físico es un medio muy poderoso para la construcción de la marca ya que, además de apoyar los procesos de la empresa, brinda soporte a la representación simbólica de la organización frente sus clientes externos e internos. Y como el espacio no es neutro sino que tiene una gran influencia sobre las personas, todos los elementos que forman parte del diseño de la oficina —la iluminación, la imagen gráfica, el equipamiento, los materiales de terminación, etc.— deberán integrarse en un todo coherente para crear una experiencia de marca potente y alineada con los valores de la empresa.

Cuando una organización decide basarse en el diseño, el uso y la gestión de su espacio de trabajo para comunicar sus valores a los colaboradores, está adoptando una estrategia de "marca empleadora". En este caso, los mismos empleados se transforman en el público objetivo, en un canal de comunicación y en parte del mensaje de la compañía<sup>1</sup>.

Una marca empleadora exitosa es una experiencia integral, y la única forma de conseguirla es incorporándola desde el comienzo en todas las dimensiones de la organización, incluido el espacio de trabajo. Y el tema no es menor ya que —se utilicen de manera intencional o no— las señales del entorno físico serán descifradas por los usuarios para evaluar a la organización en la que trabajan y para decidir su relación con ella, con el consiguiente impacto sobre la satisfacción, el compromiso, la productividad, y la retención y atracción de nuevos talentos.

Porque a diferencia de lo que ocurre con el *marketing* de consumo, los empleados viven la marca empleadora como una experiencia prolongada y profunda que se extiende en el tiempo y abarca múltiples dimensiones: el lugar de trabajo, el disfrute que se obtiene de la realización de las tareas y el significado que poseen los valores que encarna la marca a los ojos del empleado<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> CABE & BCO (2005): "The Impact of Office Design on Business Performance". Commission for Architecture & the Built Environment and the British Council for Offices.

<sup>2</sup> GAVILAN, D. et al. (2011): "Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo".

Para crear una marca empleadora consistente y efectiva, el diseño del espacio de trabajo debe poder expresar la identidad de la empresa a través de la experiencia de uso apelando a una configuración, una estética y unos símbolos congruentes con los valores sostenidos.

## La marca empleadora

El concepto de "marca empleadora" podría definirse, entonces, como una estrategia específica a largo plazo para gestionar la percepción de los empleados (y posibles empleados) sobre una empresa que se muestra como un buen lugar para trabajar<sup>3</sup>. Los estudios realizados sobre esta área de interés demuestran que una buena gestión de la marca empleadora puede significar una ventaja competitiva con múltiples beneficios:

- **Refuerza la cultura y los valores de la empresa.** El espacio de trabajo es la materialización de los valores de la empresa y debe ser una extensión de la marca. Cualquiera que ingrese a la oficina debe poder reconocer al instante cuáles son los valores y la cultura de la organización.

- **Aumenta el compromiso de los empleados.** La creación de una marca empleadora fuerte y consistente debe estar orientada a la formación de un sentido de comunidad y a lograr que los empleados se sientan identificados con los valores de la empresa. Una experiencia positiva con la marca empleadora es importante para que el empleado se sienta más comprometido.

- **Ayuda a reclutar y retener buenos empleados.** La identificación con la marca empleadora genera lealtad en los colaboradores disminuyendo la rotación y multiplicando la postulación de nuevos candidatos.

<sup>3</sup> BACKHAUS, K. & TIKOO, S. (2004): "Conceptualizing and researching employer branding".





### Cómo construir una marca empleadora

El diseño del espacio de trabajo representa una oportunidad única para comunicar a los colaboradores los valores y la cultura de la empresa. Así, la marca empleadora se debe ver reflejada en todos los niveles de diseño que abarcan desde el *layout* hasta el mobiliario y los colores.

Para construir una experiencia de marca empleadora efectiva hace falta pensar el espacio de trabajo como un escenario donde se desarrolla la actividad, dotándolo de atributos que fomenten actitudes coherentes con la marca y sus valores. La enorme popularidad de ciertos entornos laborales como paradigmas del empleo ideal (que incluyen atributos tales como la flexibilidad, el bienestar, el desarrollo profesional, la calidad de vida, etc.) es un claro ejemplo de la efectividad que puede tener la marca empleadora.

De acuerdo con el trabajo de Brend Schmitt<sup>4</sup>, la experiencia de marca se puede representar en tres dimensiones: sensorial, intelectual y emocional.

**La dimensión sensorial** de la experiencia con la marca empleadora se refiere al conjunto de estímulos sensoriales que brinda el espacio de trabajo, escenario de la experiencia laboral. Una experiencia positiva contribuirá a crear un nexo afectivo con el empleado.

<sup>4</sup> SCHMITT, B. (1999): “Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands”.

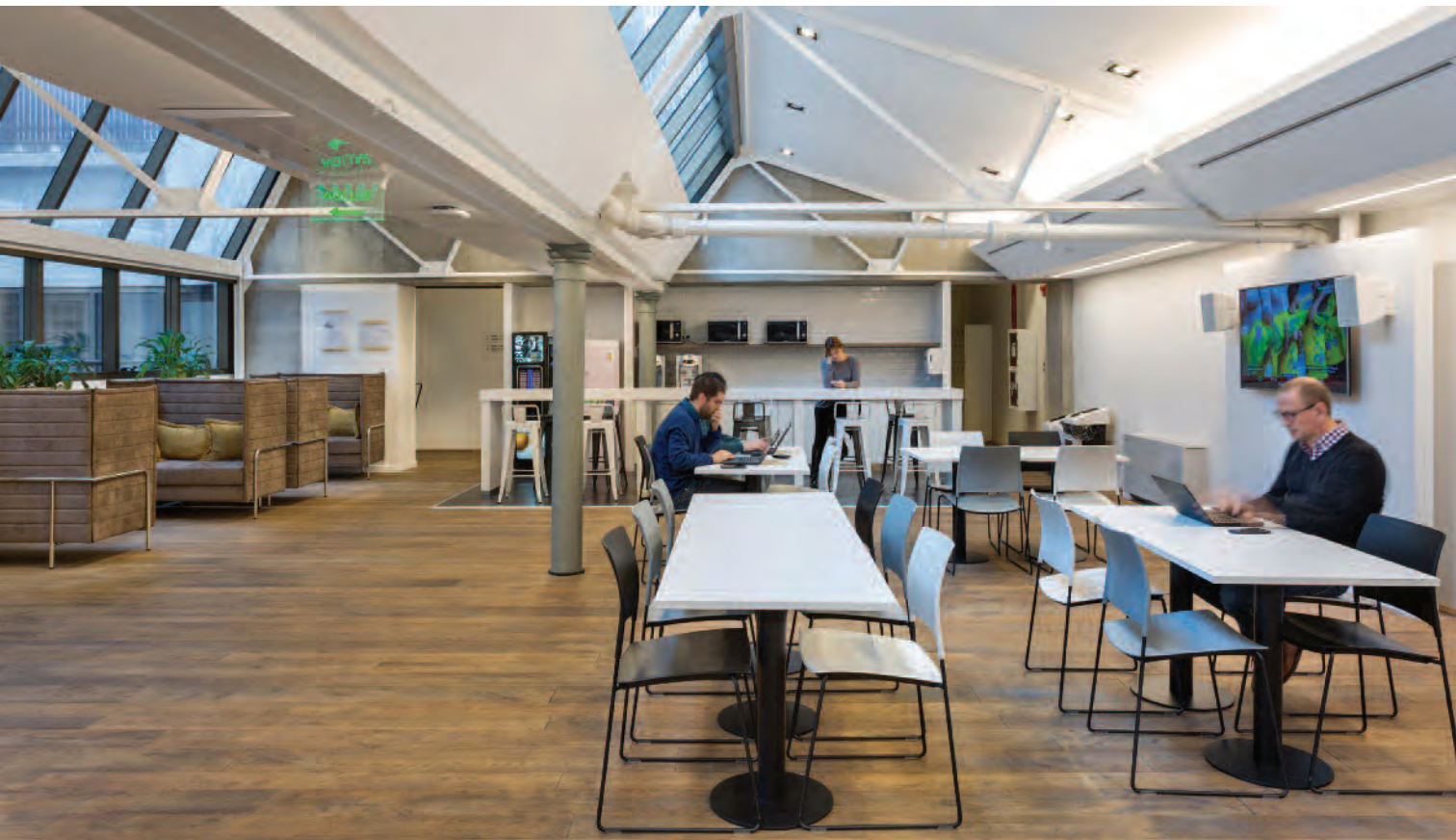
Todos los elementos que forman parte del diseño de la oficina —la iluminación, la imagen gráfica, el equipamiento, los materiales de terminación, etc.— deberán integrarse en un todo coherente para crear una experiencia de marca potente y alineada con los valores de la empresa.



**La dimensión intelectual** apunta a los valores compartidos con la organización.

**La dimensión emocional** nos sitúa frente a la vivencia diaria en el desempeño de las tareas. La satisfacción laboral, la experiencia social, la autonomía, y el reconocimiento personal, tienen una gran relevancia que potencian y estimulan el compromiso con la organización.

Para poder moldear la experiencia del usuario en las tres dimensiones mencionadas, la integración de la marca empleadora con el espacio físico debe hacerse en las primeras etapas de diseño. Por ejemplo, el concepto de flexibilidad requerirá un espacio acorde, con un incremento de las áreas



compartidas, versatilidad para la reconfiguración y capacidad de adaptación a los distintos requerimientos. La idea de equidad se verá mejor respresentada con un *layout* que aplane las jerarquías mientras que una organización que privilegia el trabajo en equipo y la colaboración no se desarrollaría bien en un espacio atestado de cubículos con paneles altos y pocos espacios compartidos donde la gente no se ve.

En las oficinas en *open plan*, el uso de frentes vidriados en las áreas más privadas, los paneles bajos en las estaciones de trabajo y la comunicación visual de todo el espacio apuntan a favorecer el intercambio y simbolizan valores ligados a la transparencia y la integración.

Si la marca empleadora pretende promover el bienestar de todos sus empleados, la oficina incluirá acceso equitativo a luz natural y vistas al exterior, servicios y beneficios saludables, lo que transmitirá el compromiso de la organización con su personal. Para las empresas comprometidas con el intercambio de conocimientos, tanto las herramientas de comunicación y colaboración como las herramientas de trabajo móvil y los dispositivos de comunicación deben estar disponibles para todos en cualquier momento.

El concepto de “marca empleadora” es una estrategia específica a largo plazo destinada a gestionar la percepción de los empleados (y posibles empleados) sobre una empresa que se muestra como un buen lugar para trabajar.

Pero, al mismo tiempo, las normas de comportamiento aceptadas por la cultura de la empresa serán tan importantes como el diseño del espacio: la gente debe sentir que tiene permiso para hacer uso de los beneficios que este ofrece. La dirigencia modela los comportamientos deseados a través de este permiso implícito sin el cual, cualquier instalación novedosa no pasará de ser anecdótica.





Las señales del entorno físico serán descifradas por los usuarios para evaluar a la organización en la que trabajan y para decidir su relación con ella, influyendo sobre la satisfacción, el compromiso, la productividad, y la retención y atracción de nuevos talentos.

Conclusiones

La creación e implementación de una marca empleadora se basa en la premisa de que las personas aportan valor y pueden mejorar el rendimiento y la reputación de la empresa en el mercado. Una marca sólida ayuda a retener y reclutar talento.

La marca empleadora debe expresarse en todas partes —ya desde la puerta de entrada a la oficina— y reflejarse en todos los puntos de interacción con los colaboradores o potenciales candidatos. Así, los empleados se transforman en embajadores de la empresa, influyen en la percepción del cliente y construyen relaciones a largo plazo.



Referencias:

BACKHAUS, K. & TIKOO, S. (2004): “Conceptualizing and researching employer branding”.

CABE & BCO (2005): “The Impact of Office Design on Business Performance”. Commission for Architecture & the Built Environment and the British Council for Offices.

GAVILAN, D. et al. (2011): “Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo”.

ÖZÇELİK, G. (2015): “Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding”. International Journal of Business and Management.

SCHMITT, B. (1999): “Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands”.

WALLACE, M. et al. (2013): “Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image”.



# Mobiliario Hospitalar



DISEÑO PARA PERSONAS  
DISEÑO FUNCIONAL  
DISEÑO PARA DURAR

Mayor nivel de bienestar  
para toda la familia



ERGONOMÍA

CALIDAD

GARANTÍAS

SOSTENIBILIDAD

CERTIFICACIONES



proyectos@decorlux.com.pe

www.decorofficeonline.com

**DecorOffice**  
UNA DIVISIÓN DECORLUX

**28** AÑOS  
EXPERIENCIA Y LIDERAZGO

Av. Comandante Espinar 520 • Lima - Perú • Central: (511) 243 1177



# Integración y fluidez sin estridencias

La nueva sede de Admifarm en  
Buenos Aires

**Admifarm** es una empresa innovadora que se especializa en la provisión de soluciones para la gestión de servicios farmacéuticos. Nacida en 2001, y siempre en constante crecimiento, en 2017 decidió relocalizar sus oficinas en el complejo Madero Harbour de Puerto Madero a fin de mejorar la calidad de su ambiente laboral. La propuesta, íntegramente realizada por **Contract Workplaces**, no solo apuntó a brindar un diseño eficiente del espacio. Las nuevas instalaciones han logrado generar una gran experiencia de uso –fluida, dinámica y creativa– que refleja los valores y la cultura de la empresa.





Lounge.

La nueva sede de Admifarm se desarrolló sobre una superficie de 950 m<sup>2</sup> distribuidos en tres plantas del Edificio III del WTC, ubicado en Madero Harbour —un complejo multiuso de la estratégica zona de puerto Madero—, con excelentes vistas panorámicas y gran accesibilidad.

El principal desafío del proyecto consistió en integrar las distintas áreas y requerimientos del cliente en un espacio capaz de generar un ambiente de trabajo que facilite una comunicación abierta y fluida. Para ello, los puestos de trabajo se organizaron en *open plan* sobre el perímetro de la planta acompañados por áreas para reuniones informales. Los espacios intermedios comunes quedaron contenidos en grandes cintas de madera que funcionan a modo de límite virtual, lo cual permite articular los distintos sectores al mismo tiempo que se aprovechan las magníficas vistas al exterior y la luz natural.

Teniendo en cuenta que el proyecto se desarrollaría en varios niveles del mismo edificio, el segundo desafío consistió en crear elementos comunes que aportaran identidad y, al mismo tiempo, se adaptaran a las particularidades de cada piso. El recurso

consistió en disponer muebles perimetrales que funcionan tanto para guardado como para áreas de reuniones informales o de descanso, y que ayudan a potenciar la integración y la interacción social de los empleados.

El uso de muros verdes, maceteros y tensores con plantas fue fundamental para completar la identidad visual de las oficinas. Cabe destacar que no solo agregan valor estético o decorativo: está demostrado que los espacios de trabajo que cuentan con plantas reducen el estrés y la presión sanguínea, moderan los estados emocionales y mejoran la actitud de los empleados, su calidad de atención y su productividad.

Para completar la imagen de las oficinas, todos los elementos se trabajaron en armonía con los materiales predominantes tales como la madera y el vidrio. Esto, junto con la elección de una paleta de colores luminosos, dio como resultado una fuerte impronta visual, lejos de toda estridencia. El resultado fue un espacio totalmente integrado y fluido que promueve la interacción entre las distintas áreas posibilitando una mejor comunicación entre los integrantes del equipo.



Los muebles perimetrales funcionan tanto para guardado como para crear áreas de reuniones informales o de descanso.





Los espacios intermedios comunes están contenidos en grandes cintas de madera que funcionan como límite virtual.



Vista del Open Space.



El uso de muros verdes, maceteros y tensores con plantas fue fundamental para completar la identidad visual de las oficinas.

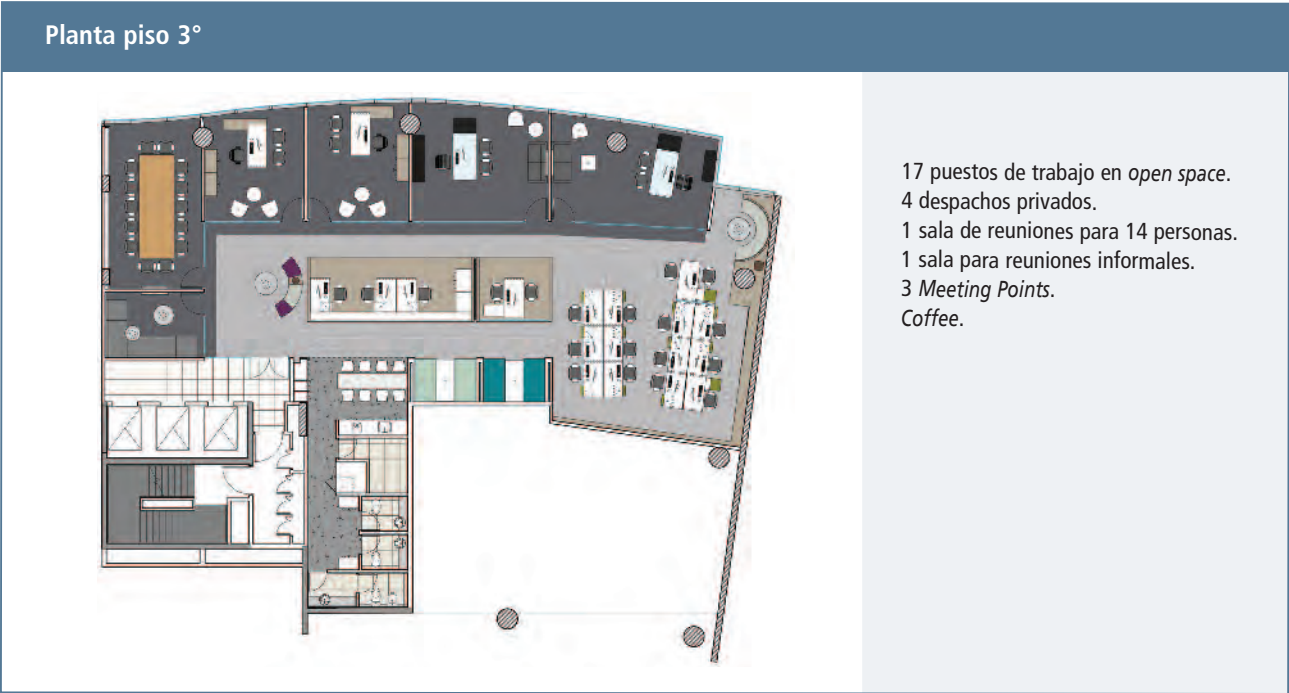




Meeting Points.



La integración de las distintas áreas facilita la comunicación abierta y fluida.



#### FICHA TÉCNICA

Ciente: Admifarm.  
Ubicación: Juana Manso 1800 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires.  
Plazo de ejecución: 180 días.  
Superficie: 950 m<sup>2</sup>.  
Año de ejecución: 2017.  
Proyecto y dirección de obra: Contract Workplaces.  
Gerente de Arquitectura y Diseño: Fernando Marconi.  
Arquitectos encargados del proyecto: Oribe Cardozo y Lucía Sterren.  
Muebles especiales: Oribe Cardozo.  
Dirección de obra: Esteban Errecart y Jimena Zabala.  
Project Manager: Romina Chalcovich.  
Diseño gráfico: Clara Severo.  
Fotografía: Andrés Negroni.

#### PROVEEDORES

AIRE ACONDICIONADO: FRANCLIMA  
info@franclima.com.ar | www.franclima.com.ar  
ALFOMBRAS Y REVESTIMIENTOS: ALFOMBRAS ATLANTIS  
vcrotti@atlantis.com.ar | info@atlantis.com.ar  
CARTINTERÍA EN MADERA: EB MOBILE DESIGN S.A.  
+54 911 6465-7203 | 4768-9247 | www.ebmobiledesign.com.ar  
CRISTALES: IM CRISTALES SRL  
+54 11 4651-3044 | imcristales@yahoo.com.ar  
EQUIPAMIENTO: INTERIEUR FORMA  
interieur@interieurforma.com.ar | www.interieurforma.com.ar  
HERRERÍA DE OBRA: TALLERES FERVI  
+54 11 4753-6980 | talleresfervi@hotmail.com  
OBRAS CIVILES: ENE4  
+54 911 3982-2248 | www.enecuatro.com  
PINTURA: GHALU  
+54 911 6760-5488 | rvalente@ghalu.com.ar



Planta piso 4°



42 puestos de trabajo en *open space*.  
2 despachos privados.  
1 sala de reuniones para 4 personas.  
2 salas para reuniones informales.  
5 *Meeting Points*.  
Coffee.  
Focus Area.  
Área de copiado.

Planta piso 6°



25 puestos de trabajo en *open space*.  
6 puestos colaborativos.  
2 *Meeting Points*.  
Focus Area.

# WORKTECH 18

## EL FUTURO DEL TRABAJO

Tras 15 años de éxito y replicando el formato de grandes ciudades del mundo, Worktech LATAM reúne a expertos internacionales que aportarán una mirada inspiradora e innovadora, ofreciendo un contenido exclusivo que fusiona nuevas ideas, estrategias, casos de estudio, novedades y un apasionante espacio de debate sobre las tendencias que marcan el futuro de las formas y los ámbitos de trabajo.

### ALGUNOS ORADORES QUE ESTARÁN PRESENTES EN WORKTECH18:



**Philip  
Ross**

Fundador de UnGroup  
y CEO de Unwired



**Louis  
Lhoest**

Managing Partner Veldhoen  
+ Company International



**Arq. Víctor  
Feingold**

Fundador y CEO de  
Contract Workplaces



**Kay  
Sargent**

Director of Workplace,  
HOK.



**Santiago  
Fernández Escobar**

Fundador y CEO  
de Acros Training



**Eva Rimbau  
Gilabert**

Profesora e investigadora  
del comportamiento humano  
en la Universitat Oberta de Catalunya



**Rodrigo  
Astiazarán**

Gerente General de  
Microsoft Uruguay



**Eduardo  
Oppenheimer**

Expansion Manager  
de Globant

URUGUAY / MONTEVIDEO  
13-09 / World Trade Center

ARGENTINA / BUENOS AIRES  
18-09 / Sociedad Central de Arquitectos

CHILE / SANTIAGO  
25-10 / Centro de Conferencias Sofofa

ECUADOR / QUITO  
31-10 / Universidad de Las Américas

**WORKTECH'18**

work • workplace • technology • innovation

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

sponsored by  
**contract  
workplaces**



# Un nuevo marco para el Facility Management

por Julián Albinati\*



Pocos eventos tienen un potencial transformador tan importante sobre una disciplina como la publicación de un conjunto de estándares internacionales orientados a su sistema de gestión. Más aún, cuando cuentan con el sello ISO. La nueva familia de normas de la International Organization for Standardization para el Facility Management, con la ISO 41001:2018 a la cabeza, representa un importante hito en el proceso de profesionalización y jerarquización de nuestra disciplina. ¿Cuáles son sus implicancias más directas? ¿Cuáles sus principales alcances y requisitos? El presente artículo describe las nuevas normas y brinda una primera orientación para quienes estén interesados en adoptarlas para sus sistemas de gestión de inmuebles y servicios de soporte.

El mes de abril nos sorprendió a quienes nos dedicamos a esta profesión denominada Facility Management (FM) con la esperada confirmación de la publicación de la Norma ISO 41001:2018, el cuarto miembro de una familia de estándares que –para esta primera edición– requirió siete años de trabajo del comité técnico ISO/TC 267 de la International Organization for Standardization. Se trata de una serie de normas de cobertura prácticamente global, con 28 países participantes y 17 miembros observadores dentro del comité técnico que les dio origen, los cuales forman parte de un grupo de más de 160 países que como miembros ISO ratifican las normas.

## La familia de Normas ISO para el Facility Management

En un plazo de un año, el ISO ha publicado cuatro normas vinculadas, a saber:

- **ISO 41001:2018. Facility Management - Management systems - Requirements with guidance for use** (Gestión de inmuebles y servicios de soporte. Sistemas de gestión. Requisitos con orientación para su uso).



Ha sido la última norma en publicarse, y es la única del tipo certificable, lo que la convierte en el principal componente del juego de normas que encabeza.

■ **ISO 41011:2017. Facility Management - Vocabulary** (Gestión de inmuebles y servicios de soporte. Vocabulario). Ofrece las definiciones necesarias para permitir una interpretación consistente de la familia de normas ISO 41001, con un valioso aporte en clarificar términos de uso común en el mercado.

■ **ISO 41012:2017. Facility Management - Guidance on strategic sourcing and the development of agreements** (Gestión de inmuebles y servicios de soporte. Directrices para el aprovisionamiento estratégico y la elaboración de acuerdos). Con una visión más amplia, se focaliza en los acuerdos y las prácticas de aprovisionamiento necesarios para garantizar servicios acordes.

■ **ISO/TR 41013:2017. Facility Management- Scope, key concepts and benefits** (Gestión de inmuebles y servicios de soporte. Alcances, conceptos clave y beneficios). Es un reporte técnico complementario que brinda una mejor comprensión del contexto, el propósito y las principales temáticas de la gestión de inmuebles.

Con un cuidadoso uso del lenguaje técnico y el foco en los procesos a cargo del equipo de Facility Management, esta familia de normas aborda finalmente a nuestra disciplina “más desde el Management que desde el Facility”, dando al entorno construido un lugar fundamental en la profesión, pero en un plano diferente al momento de gestionar los servicios.

## Implementando un Sistema de Gestión de Facility Management

La norma ISO 41001:2018 define a un “sistema de gestión” como la serie de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para el logro de esos objetivos, surgiendo entonces como primer desafío el de establecer en cada caso los alcances de dicho sistema de gestión.

Esta familia de normas aborda nuestra disciplina más desde el Management que desde el Facility, dando al entorno construido un lugar fundamental en la profesión pero en un plano diferente al momento de gestionar los servicios.

En este sentido, las normas enfatizan en todo momento la existencia de dos organizaciones independientes. Una “organización demandante”, que posee una necesidad y la autoridad para incurrir en costos para satisfacer los requerimientos asociados, y una “organización de Facility Management” interna y/o externa, que integra diferentes disciplinas para brindar los servicios vinculados.

El sistema de gestión puede abarcar a toda la “organización de Facility Management”, a algunas funciones en particular, a algunos sectores puntuales o a funciones que atraviesan un grupo de organizaciones. Puede aplicarse en el sector público o privado y en todo tipo de organizaciones, siempre y cuando se identifique una del tipo demandante y otra de FM.

Sin embargo, al igual que otras normas similares, las ISO para Facility Management no son parte del marco normativo de nuestros países ni resultan de implementación obligatoria, por lo que cada organización es libre de adoptarlas. Las ISO 41001 no proponen una guía paso a paso sino lineamientos y requerimientos para implementar en forma adecuada un Sistema de Gestión de Facility Management.

Sintetizando, un Sistema de Gestión de FM ofrece los siguientes beneficios:

- Incremento de la productividad, la seguridad, la salud y el bienestar de las personas.
- Mejor comunicación de los requerimientos y metodologías entre las organizaciones públicas y privadas.
- Mayor eficiencia y eficacia, incrementando los beneficios económicos.



- Incremento en la consistencia de los servicios.
- Una plataforma común para todos los tipos de organización.

Aquellas organizaciones que también realizan la certificación de dicho sistema de gestión reciben a través de este proceso una mejora en sus operaciones, un “sello de confianza” que refuerza su reputación organizacional, una visión objetiva continua de sus procesos, y el acceso a ciertos mercados que requieren sistemas de gestión certificados.

Por lo tanto, las ISO 41001 pueden aplicarse a Sistemas de Gestión de Facility Management con diferentes alcances, siendo la certificación también optativa y ofreciendo diversos beneficios a quienes las adopten, y más aún a quienes obtengan su certificación.

## La implementación de las normas

El Sistema de Gestión de Facility Management se implementa para que una organización de Facility Management (interna y/o externa) brinde servicios a una organización demandante, por lo que la dificultad de implementar y certificar las normas dependerá de las dimensiones, los inmuebles, la cultura, el equipo, los proveedores disponibles y otras características de dichas organizaciones.

Al igual que otras normas similares, las ISO para Facility Management no son parte del marco normativo de nuestros países ni resultan de implementación obligatoria, por lo que cada organización es libre de adoptarla.

Se estima que el proceso de implementación y certificación tendrá un plazo mínimo de 6 a 8 meses, encontrándose generalmente en mejores condiciones aquellas organizaciones que ya han certificado otros Sistemas de Gestión (SG) para sus servicios (internos o externos) de Facility Management.

Hace muchos años que el mercado del Facility Management ha alcanzado el nivel de maduración suficiente como para certificar sus procesos, pero la falta de una norma específica dio lugar a que numerosas empresas líderes del mercado latinoamericano y global implementaran otras normas que, de diferentes formas, aplican y brindan valor a nuestra disciplina: las ISO 9001 (SG de la Calidad), ISO 14001 (SG Ambiental), las OHSAS 18001 / ISO 45001 (SG de Seguridad y Salud en el Trabajo) y las ISO 50001 (SG de la Energía), y en menor medida las ISO 39001 (SG de la Seguridad Vial) y las ISO 55001 (SG de Activos).



Pese a que estas normas no se orientan directamente al Sistema de Gestión de FM, resulta muy valioso el acercamiento que brindan a su marco estratégico (contexto, partes interesadas, riesgos y oportunidades) y al desarrollo de políticas, planes, procesos e indicadores, con un manejo formal del desempeño y la mejora continua.

Por lo tanto, aquellas organizaciones que ya cuentan con otras normas ISO implementadas disponen de una ventaja tanto operativa como cultural para una futura certificación de las ISO 41001.

Contenidos de la norma ISO 41001:2018

La norma principal de esta familia de normas ISO para el FM cuenta con un formato que el ISO ya ha estandarizado y utilizado, con una sección informativa inicial, siete capítulos focalizados en el Sistema de Gestión de Facility Management, y un anexo informativo que provee orientación para el uso del documento.

A modo de síntesis, los siete capítulos específicos de la norma ISO 41001:2018 son los siguientes:

Capítulo	Contenido principal
4. Context of the organization <i>Contexto de la organización</i>	Elementos internos y externos relevantes. Partes interesadas, necesidades y expectativas, ingresos y resultados. Alcance del Sistema de Gestión, fronteras e interacción con otros SG.
5. Leadership <i>Liderazgo</i>	Alta gerencia de la “organización de Facility Management”. Política de Facility Management establecida por su alta gerencia. Roles y responsabilidades, estrategia de abastecimiento y <i>reporting</i> .
6. Planning <i>Planificación</i>	Gestión del riesgo y continuidad del negocio. Objetivos de Facility Management. Plan para cumplir estos objetivos.
7. Support <i>Sophote</i>	Recursos humanos, competencias y conocimiento. Comunicación interna y externa, y sistema de documentación. Adquisición y gestión del conocimiento.
8. Operation <i>Operación</i>	Procesos operativos y acuerdos de nivel de servicio. Coordinación con la “organización demandante” y los usuarios finales. Integración de los servicios de Facility Management.
9. Performance evaluation <i>Evaluación del desempeño</i>	Monitoreo del desempeño. Auditorías internas y su <i>reporting</i> . Evaluación de la alta gerencia.
10. Improvement <i>Mejora</i>	Acciones correctivas y no-conformidades. Innovación y mejora continua. Acciones preventivas.

El “Anexo A” de la norma ISO 41001:2018 ofrece ejemplos, mejores prácticas y opciones estratégicas que pueden resultar de interés al momento de implementar las normas.

Aceptando el desafío

La gestión de los inmuebles y sus servicios de soporte han evolucionado notablemente en las últimas cuatro décadas, en gran parte producto de los esfuerzos de nuestra comunidad internacional de profesionales vinculados con el FM, de las crecientes expectativas de sus usuarios finales en los inmuebles y espacios de trabajo, de la búsqueda de eficiencia de las organizaciones, y del constante incremento en la exigencia de los marcos normativos que resultan de aplicación.

Sin embargo, hasta hace solo unos pocos meses, el mercado no ofrecía un marco referencial adecuado para implementar un sistema de gestión equivalente al de otras funciones corporativas ni para obtener una certificación que lo respalde, por lo que muchos Facility Managers encuentran aún dificultad para “hablar el lenguaje de la organización” y para ocupar un lugar adecuado en la toma de decisiones estratégicas de mediano y largo plazo.

Stanley Mitchell, presidente del ISO/TC 267, afirma: “*las ISO 41001 ayudarán a clarificar los ‘qué’ y los ‘por qué’ el Facility Management es una disciplina estratégicamente importante para todas las organizaciones en la gestión, la operación y el mantenimiento de los espacios de trabajo, sus activos y la eficiencia operativa*”.

Efectivamente, la nueva familia de normas ISO para el Facility Management ofrece un recurso invaluable que podrá ayudar a nuestra disciplina a dar un nuevo salto de nivel —muy en línea con las mejores prácticas actuales de los mejores de su clase— y a clarificar numerosos términos y funciones que hasta el momento podían generar confusión.

Así, cada “organización de Facility Management” interna o externa podrá encontrar su camino en la implementación de estas nuevas normas. El desafío es solo ponerse en marcha.



La nueva familia de normas ISO para el Facility Management ofrece un recurso invaluable que podrá ayudar a nuestra disciplina a dar un nuevo salto de nivel y a clarificar numerosos términos y funciones que hasta el momento podían generar confusión.

**\*Julián Albinati** es Ingeniero Industrial (ITBA) y cuenta con un Executive MBA (IAE Business School). Actualmente se desempeña como Titular y Consultor Senior en FM2B y es Director del Programa de Facility Management de la Universidad de San Andrés.



# La revolución de la mujer



En los últimos 50 años, las mujeres han logrado avances extraordinarios, impensables en otras épocas; cada vez tienen más participación y se desempeñan en cargos y profesiones reservados tradicionalmente a los hombres. Hoy, las ciencias, la tecnología, la política y los negocios, entre muchas otras actividades, comienzan a formar parte del horizonte femenino. Sin embargo, aún subsisten barreras —a menudo invisibles— que dificultan el desarrollo pleno de sus capacidades: el mundo laboral es un dominio donde la desigualdad de género habitualmente ha colocado a la mujer en trabajos de menor jerarquía y recibiendo salarios inferiores. Para superar esta asimetría, las empresas deben comprender la influencia que tienen los sesgos inconscientes sobre la contratación, la promoción y la asignación de tareas y responsabilidades que han llevado a la postergación de las mujeres. De esta forma, todos los empleados podrán contar con las mismas oportunidades para crecer, aprender y alcanzar su máximo potencial.

Desde la prehistoria, varones y mujeres hemos asumido un papel cultural particular que se ha ido modificando a lo largo del tiempo. Pero fue la revolución feminista de los años 60 y 70 el hito que cambió para siempre la inserción de la mujer en el mundo. Hoy se han logrado avances sorprendentes en todos los aspectos de la vida, impensables en otro momento. Sin embargo, aún existen barreras poderosas —a menudo invisibles— para el avance hacia la paridad de género. Conocer cuáles son los mecanismos que las sustentan nos ayudará a superarlas.

## Estereotipos, prejuicios y discriminación

*“Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio”.* Albert Einstein.

Dentro de un determinado marco cultural, las creencias compartidas sobre el rol de hombres y mujeres —el “deber ser”— tienen consecuencias importantes. En términos generales, las creencias sobre ciertos grupos sociales (que pueden estar fundadas en el sexo, la raza, la religión, la filiación política, etc.) se forman en base a representaciones mentales llamadas “estereotipos”.

Los estereotipos sirven para formarnos impresiones rápidas sobre las personas, lo que nos permite afrontar la complejidad del mundo de manera más veloz y predecible. Las investigaciones demuestran que categorizamos el sexo de las personas con las que interactuamos de forma automática, clasificándolas como hombre o mujer en 150 milisegundos<sup>1</sup>. Esto significa que esta señal puede ejercer su influencia aun sin llegar a la conciencia.

Además de los estereotipos también podemos desarrollar prejuicios —una predisposición negativa e infundada hacia los miembros de otro grupo— bajo la forma de desagrado, incomodidad e incluso odio. Los estereotipos y los prejuicios, a su vez, pueden pasar a la acción concreta y llevar a la discriminación, desencadenando comportamientos negativos sin fundamento.

<sup>1</sup> ITO, T. A. & URLAND, G. (2003): “Race and Gender on the Brain: Electrocortical Measures of Attention to the Race and Gender of Multiply Categorizable Individuals”. Journal of Personality and Social Psychology.

Una vez que se establecen, los estereotipos tienden a perseverar porque son normas sociales avaladas y enquistadas en la cultura compartida. La creencia según la cual los hombres son mejores líderes que las mujeres nos lleva a comportarnos de manera funcional a su tarea. De esta forma, a los hombres les resulta más fácil sobresalir en posiciones de liderazgo mientras que las mujeres tienen que trabajar arduamente para romper el “techo de cristal” y superar los prejuicios sobre su “falta de habilidades”<sup>2</sup>.

Dado que la categorización social es un proceso humano básico que nos brinda algunos beneficios, los estereotipos y los prejuicios son fáciles de desarrollar pero difíciles de cambiar, aunque no inevitables. Tomar medidas para reducirlos es un tarea que nos beneficia a todos.

La participación femenina en el mercado laboral en América Latina se ubica en torno del 51,5 %, no muy lejos del 51,7% de Europa, y se espera que la tendencia siga en aumento por lo menos hasta 2021.



<sup>2</sup> RUDMAN, L. & PHELAN, J. (2010): “The Effect of Priming Gender Roles on Women's Implicit Gender Beliefs and Career Aspirations”. Social Psychology.



### La mujer en el trabajo

Según un informe de la OIT publicado en el mes de marzo<sup>3</sup>, los últimos años han sido de gran avance para la mujer en el mundo del trabajo y para la igualdad de género en la sociedad. De acuerdo con el documento, la participación femenina en el mercado laboral mundial es del 48,5%, 26,5 puntos más baja que la de los hombres. En América Latina esta tasa se ubica en torno del 51,5 %, no muy lejos del 51,7% de Europa, y se espera que la tendencia siga en aumento por lo menos hasta 2021.

Buena parte de esta mejora puede atribuirse a que en muchos lugares del mundo, los logros académicos de mujeres y hombres son similares (según datos de la UNESCO a nivel global, las mujeres obtienen el 53% de las licenciaturas y el 55% de las maestrías) y a que las pautas sociales con respecto a la participación de la mujer en el mundo del trabajo son hoy menos restrictivas. Pero a pesar de estos avances, la diversidad de género en algunas actividades y en los puestos de liderazgo aún no ha logrado alcanzar un nivel de igualdad, ni en la participación laboral ni en el salario.

Los estereotipos de género han favorecido la inclusión de la mujer en algunas actividades mientras que en otras ha quedado muy desplazada, fomentando una segregación horizontal. Las principales fuentes de empleo femenino se encuentran dentro del ámbito de las manufacturas, el comercio minorista, la hotelería y los restaurantes, la enseñanza, y los servicios sociales y de salud, entre otros<sup>4</sup>.

En cuanto al acceso a los puestos de liderazgo y responsabilidad, la mujer es promovida a un ritmo menor que los hombres. Esta segregación vertical es el denominado “techo de cristal”, el cual se verifica en todos los sectores, excepto en los servicios sociales y personales (actividades más acordes con el estereotipo femenino), donde se registra la relación inversa.

Confirmando estos datos, la revista Fortune informa que, hoy por hoy, las mujeres representan menos del 5% de las posiciones de liderazgo en las empresas más grandes del mundo.

<sup>3</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2018): “*Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino*”.

<sup>4</sup> MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2017): “*Las mujeres en el mundo del trabajo*”.



Con respecto a la brecha salarial, se observa una disminución en la mayor parte de los países de la región. En promedio, las mujeres pasaron de ganar el 59% del salario masculino en 1990 al 78% en 2010. Sin embargo de continuar este ritmo, aún harían falta más de 75 años para cerrar la brecha<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT (2013): “*Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo*”. Informe Regional.

La mujer es promovida a un ritmo menor que los hombres en los puestos de liderazgo y responsabilidad: representan menos del 5% dentro de estas posiciones en las empresas más grandes del mundo.



Según algunos investigadores, uno de los argumentos para explicar la situación más desfavorable de las mujeres en el mundo del trabajo se basa en la creencia de que existe un “costo maternal” que las aleja del mercado laboral por períodos relativamente largos cuando son madres, disminuyendo su productividad e interrumpiendo su carrera profesional. Si bien en América Latina todos los países ofrecen planes de licencia por maternidad con un 100% del ingreso, la prolongación de este beneficio solo para la madre puede profundizar los roles de género tradicionales, dando por sentado que las mujeres son las principales cuidadoras<sup>6</sup>.

Cómo cerrar la brecha de género

Cuando los estereotipos de género influyen en las decisiones sobre la contratación, la promoción y la asignación de proyectos, la posibilidad de que todos los empleados puedan contar con las mismas oportunidades para crecer, aprender y alcanzar su máximo potencial, puede verse comprometida.

Los sesgos de género también afectan la injerencia que se les otorga a las mujeres cuando trabajan en equipo, lo cual afecta la diversidad de opiniones y el proceso de toma de decisiones.

A continuación, examinaremos algunas estrategias que las empresas pueden implementar para garantizar la paridad de hombres y mujeres e impulsar el desarrollo de todo su potencial:

■ Generar los cambios de arriba hacia abajo

Los cambios en la cultura de la organización orientados a disminuir la brecha de género no serán duraderos a menos que los líderes respalden las iniciativas con hechos concretos. Esto deberá abarcar la inclusión de más mujeres en los puestos directivos y en los programas de formación profesional y gestión de talentos.

■ Brindar capacitación

La capacitación sobre las ventajas de la igualdad de género puede ayudar a disipar los estereotipos, los prejuicios y la discriminación.

■ Crear ambientes de trabajo inclusivos

Para atraer y retener a las trabajadoras talentosas, las empresas no solo deben proclamar que son inclusivas sino que deben serlo. Una buena iniciativa es proporcionar Salas de Lactancia en el lugar de trabajo; esto tiene muchos beneficios tanto para las madres como para las empresas. Las trabajadoras se sienten contenidas, aumentan la productividad y se registra menos ausentismo y más compromiso.

■ Promover el balance entre la vida laboral y familiar

La flexibilidad es un instrumento esencial para mejorar el balance entre la vida laboral y las responsabilidades familiares. Flexibilizar

el horario de trabajo permite a las trabajadoras adecuar los horarios en función de las necesidades familiares, pudiendo cambiar la hora de inicio o de finalización de la jornada durante un período predeterminado o en circunstancias particulares.

Poder reducir las horas de trabajo también es una forma de flexibilidad. Para muchas mujeres, acortar la jornada durante los años de crianza de los hijos puede ser una buena solución. La tasa de empleo femenino disminuye más para las madres de niños pequeños (que necesitan más atención) que para las madres de niños mayores. La tasa de empleo también es menor para las madres de varios niños. Facilitar la reducción de la jornada laboral puede mejorar el balance entre el trabajo y la vida personal al mismo tiempo que anima a las mujeres a seguir trabajando<sup>7</sup>.

■ Brindar opciones de trabajo a distancia

Para muchas mujeres, trabajar cerca del hogar puede ser la única manera de participar en el mercado laboral. La posibilidad que actualmente ofrece la tecnología de realizar las tareas en cualquier momento y desde cualquier lugar, hace del teletrabajo (especialmente en su modalidad *home office*) una de las mejores alternativas para las que tienen hijos pequeños. Para muchas mujeres, esta opción puede significar la diferencia entre trabajar o no trabajar y tiene muchos beneficios: les permite aprovechar mejor el tiempo que emplearían viajando a la oficina, participar del cuidado de los hijos y minimizar el impacto económico que significaría tercerizar esas actividades.



Foto: Steelcase.

Los cambios en la cultura orientados a disminuir la brecha de género deben ser respaldados con hechos concretos: la inclusión de más mujeres en los puestos directivos y en los programas de formación profesional y gestión de talentos.

6 GASPARINI, L. & MARCHIONNI, M. (2015): “Bridging gender gaps? The rise and deceleration of female labor force participation in Latin America”. Universidad Nacional de La Plata.

7 DAVIES, R. (2013): “Work-life balance. Measures to help reconcile work, private and family life”. Library of the European Parliament.





Cuando priman los estereotipos de género, la posibilidad de que todos los empleados puedan contar con las mismas oportunidades para crecer, aprender y alcanzar su máximo potencial, puede verse comprometida.

■ Extender la licencia por paternidad

La licencia por paternidad está presente en la legislación de algunos países y, aunque su duración varía de un país a otro, este beneficio se está haciendo cada vez más corriente y prolongado. Ampliar a ambos padres la licencia paga por nacimiento es un beneficio que puede ayudar a fomentar la igualdad de género y a garantizar desde el inicio la participación del padre en la vida familiar.

Conclusiones

La cantidad de mujeres que hoy participan en el mercado laboral no tiene precedentes. No obstante, el empleo femenino todavía dista mucho de ser equitativo. Las mujeres aún no reciben la misma consideración en función de sus habilidades debido a los efectos negativos de los sesgos de género que les impiden acceder al trabajo en las mismas condiciones que los hombres. Sin embargo, a pesar de la voluntad explícita tanto de las personas como de las instituciones, los efectos de los estereotipos de género no deben subestimarse. Deben tomarse medidas concretas para garantizar la paridad de hombres y mujeres en la vida institucional.

Cuando las mujeres son blanco de un trato desigual en el trabajo por motivos de género, no solo ellas sino también las organizaciones para las que trabajan y la sociedad en su conjunto, son las perdedoras.



Referencias:

CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT (2013): “Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo”. Informe Regional.

DAVIES, R. (2013): “Work-life balance. Measures to help reconcile work, private and family life”. Library of the European Parliament.

GASPARINI, L. & MARCHIONNI, M. (2015): “Bridging gender gaps? The rise and deceleration of female labor force participation in Latin America”. Universidad Nacional de La Plata.

GIULIANO, P. (2017): “Gender: An Historical Perspective”. IZA - Institute of Labor Economics.

HELLER, L. (2011): “Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina”. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo No3.

ITO, T. A. & URLAND, G. (2003): “Race and Gender on the Brain: Electrocortical Measures of Attention to the Race and Gender of Multiply Categorizable Individuals”. Journal of Personality and Social Psychology.

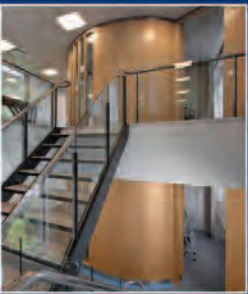
MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2017): “Las mujeres en el mundo del trabajo”.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2018): “Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino”.

<http://www.un.org/es/sections/un-charter/preamble/index.html>

<https://tellmaps.com/uis/gender/#!/tellmap/79054752/2>

<http://fortune.com/2018/05/21/women-fortune-500-2018/>



TALLERES  
**Fervi**

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

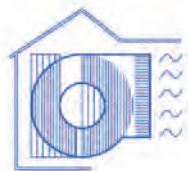
Calle 45 N° 2715 (ex Güiraldes) (1651) San Andrés San Martín  
Pcia. de Buenos Aires - Tel/Fax 4753-6980



- Divisorias de Ambientes
- Cielo Raso
- Aberturas de Aluminio
- Vidrios Templados
- Construcción en Seco

**Cel.: (0983) 471611**  
**diviglass2010@hotmail.com • Ñemby - Paraguay**





**LD Ingeniería s.r.l.**

SISTEMAS DE CLIMATIZACIÓN  
Y ELECTROMECANICOS

PROYECTOS E INSTALACIONES  
AIRE ACONDICIONADO - CALEFACCIÓN - VENTILACIÓN

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



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

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



MONTAJES ELÉCTRICOS  
CABLEADO ESTRUCTURADO

www.ecoenergia.com.py | info@ecoenergia.com.py

**Esc:**

**Escala Climática**

- Aire acondicionado
- Calefacción
- Ventilación

**Climatización para entendidos**

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

www.escalaclimatica.com.ar



www.ebmobiledesign.com.ar | ebmobiledesign@gmail.com  
tel. móvil +54 9 1164657203 | tel. fijo 4768 9247



Obras Civiles e Industriales  
Consultora de Empresas

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



Mobiliario a medida  
Diseño, fabricación e instalación  
Ambientes de trabajo, instituciones, particulares

+54 11 4509 6455 / 5803 5070 / 4991 4378  
www.moduloquatro.com.ar



GHALU S.A. 3 de Febrero 3218 - Piso 1 - Oficina 1  
(1644) Victoria - Buenos Aires - Argentina  
Tel: (+54 011) 4725-2449 y rot. Mail: info@ghalu.com.ar



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



FACILITY ARGENTINA ES UNA COMPAÑÍA DE SERVICIOS  
PROFESIONALES Y CONSULTORÍA ESPECIALIZADA  
EN FACILITY MANAGEMENT.  
MANTENIMIENTO CON COBERTURA EN TODO EL PAÍS.

+54 11 2481 3000 | contacto@facilityargentina.com  
www.facilityargentina.com



INSTALACIONES FIJAS  
CONTRA INCENDIO  
Proyectos-Instalaciones-Mantenimiento



Cableado Estructurado - Electricidad  
Proyecto, Dirección y Ejecución de Obras

French 3547 CABA - Tel.: 3221 4297  
Email: info@mgringenieria.com.ar



**enecuatro**

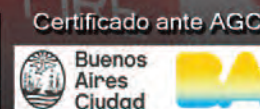
Arquitectura y construcciones  
Griveo 3556 PB / Tel: 1169929635



EXPERTOS EN CLIMATIZACIÓN  
DE OFICINAS CORPORATIVAS

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

Mail: rruiz@soltherm.cl





**sec** **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

WWW.SECLTDA.CL  
Av. Kennedy 7600 piso 7°, Vitacura - CHILE

**dvo\_** 3D Concept

www.dvo.it  
www.3dconcept.cl

URUGUAY

**Dizelco S.A.**

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  
Movil: 094413947  
ecordon@montevideo.com.uy

URUGUAY

**UNIMEL S.A.**  
CARPINTERÍA

Carpintería en general  
Trabajos a medida | Instalaciones comerciales

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

URUGUAY

**ANNE DECOR**

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

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

URUGUAY

**Bo** Beatriz Olivera Perera  
Servicio Integral de Limpieza

TALITA KUN  
Zorrilla de San Martín y Vaz Ferreira s/n  
Villa Argentina - Canelones - Uruguay  
Tel.: 094240560

URUGUAY

**METALKRIX**

25 AÑOS DE UNA TRAYECTORIA TRANSPARENTE

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

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

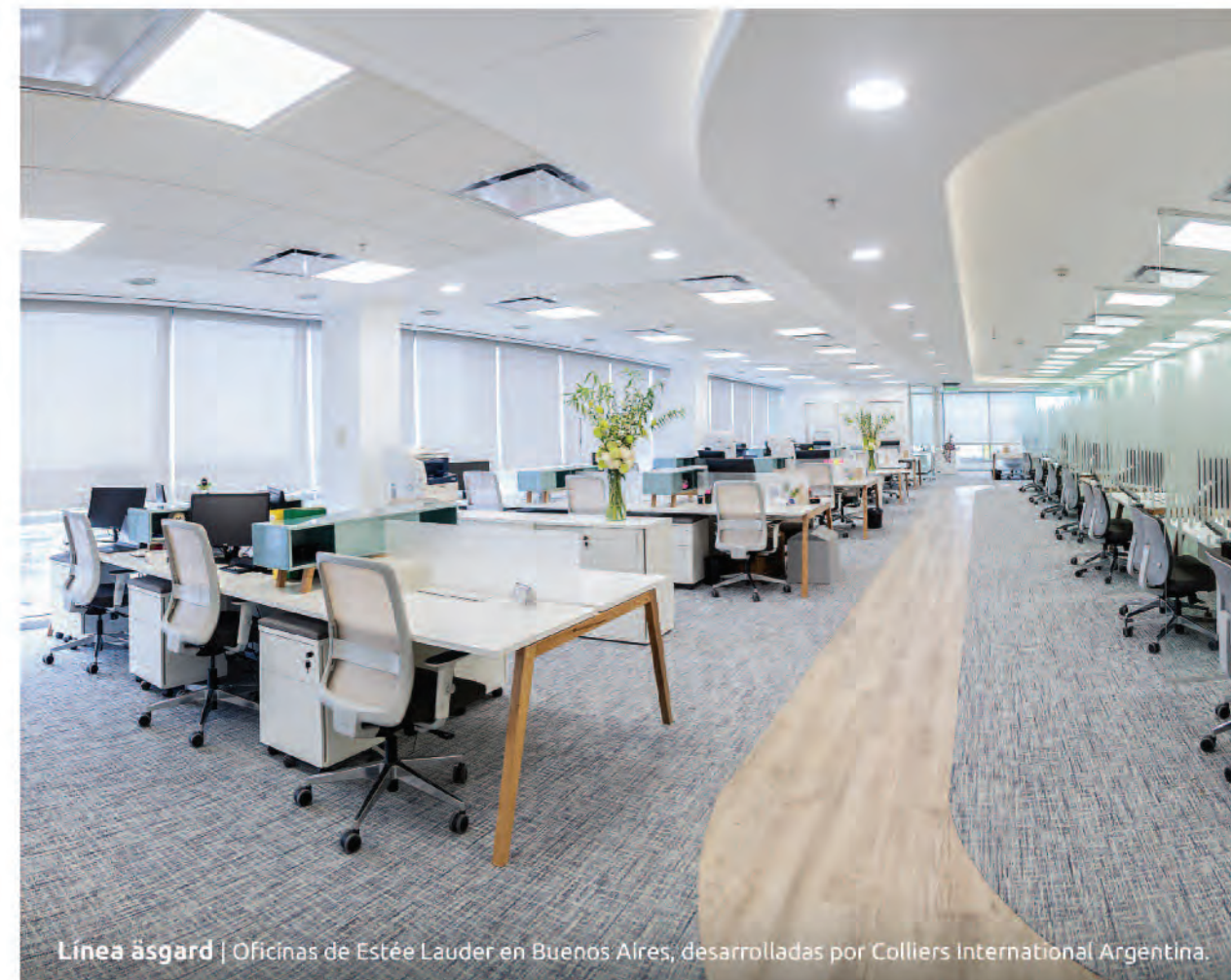
URUGUAY

**CARPINTERÍA ARTEN**

Obra blanca - Instalaciones comerciales  
Muebles cocina - Dormitorios - Baños

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

Diseños que hacen de  
tu oficina un lugar especial.



Línea äsgard | Oficinas de Estée Lauder en Buenos Aires, desarrolladas por Colliers International Argentina.

Showroom | Buenos Aires  
T. +54 11 4302 1065 / 4302 1078  
info@giuliani.com.ar  
www.giuliani.com.ar

Showroom | Santiago  
T. +56 2 2320 39780  
info@giuliani.cl  
www.giuliani.cl



**Giuliani**  
mobiliario corporativo





## Integración de tecnologías: audio, video, seguridad y gestión energética.

**Las soluciones de TMPRO facilitan la manera en que las personas se comunican a través de la tecnología.**

Con un número cada vez mayor de elementos tecnológicos en el trabajo y el hogar, TMPRO simplifica la integración de dispositivos de forma intuitiva, confiable, potente y adaptable a los distintos espacios.

Nuestras marcas son líderes en oficinas, salas de conferencia y soluciones para trabajo colaborativo.

Respuestas ideales para la optimización de diferentes ámbitos: universidades, hoteles, salones de entretenimiento e instituciones gubernamentales.

**SHURE**

**JBL**  
by HARMAN

**CROWN**  
by HARMAN

**AMX**  
by HARMAN

**IDX** INFORMATION  
DELIVERY SYSTEMS

**dbx**  
by HARMAN

**ESS**  
by HARMAN

**Martin**  
HARMAN

**dBTechnologies**

**Soundcraft**

**BIAMP**  
SYSTEMS

**MACKIE**

**CASIO**  
Projectors

**GLO**  
LED INNOVATION

**Seetronic**

**GTD**

Consultas y asesoramiento

Tel.: +54 11 5544-8000 | [info@tmpro.com.ar](mailto:info@tmpro.com.ar)

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

**TM PRO**