

# fm & WORKPLACES

facility magazine

## *Agile Working*

**Las oficinas  
regionales de WPP**



**#88**

Diciembre 2018



# EVOLUCIÓN EN ESPACIOS DE TRABAJO



**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**  
Mundial Impresos  
Cortejarena 1862 | CABA.  
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

 /FMworkplaces

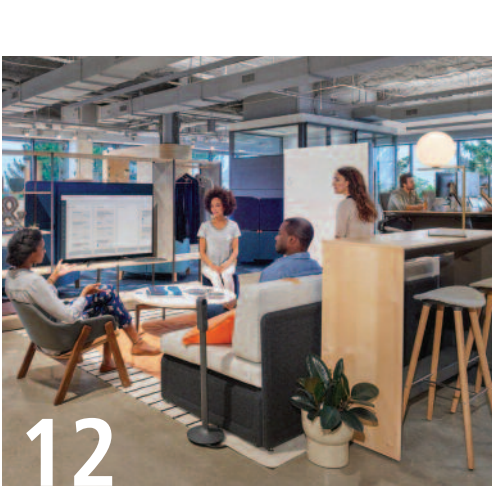
 @FMWorkplaces

**Foto de tapa**

Andrés Negroni.

Impreso en la Argentina

# editorial



Tomamos decisiones todo el tiempo, algunas banales y otras trascendentales, pero todas en conjunto definen el curso de nuestra vida. Y aunque nos gusta pensar que cada una de ellas nos pertenece y las hemos adoptado en nuestro mejor beneficio, la realidad parece ser algo diferente.

Richard Thaler —Premio Nobel de Economía 2017— afirma que la suposición de que siempre tomamos las decisiones que más nos conviene es falsa. Para hacer frente a un mundo complejo en el que no podemos pensar detenidamente en cada elección que hacemos, solemos adoptar formas de pensamiento rápido que a veces nos desvían. Los seres humanos tenemos sesgos cognitivos y tendencia al error.

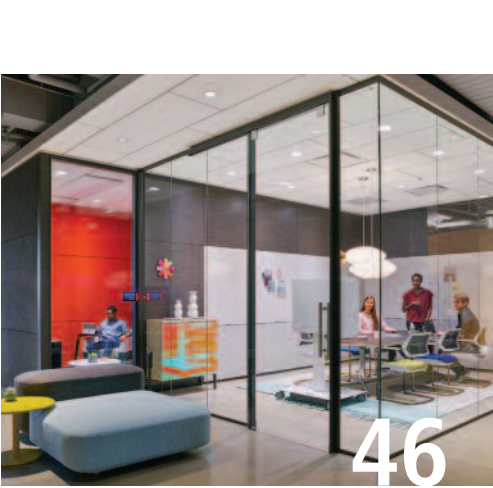
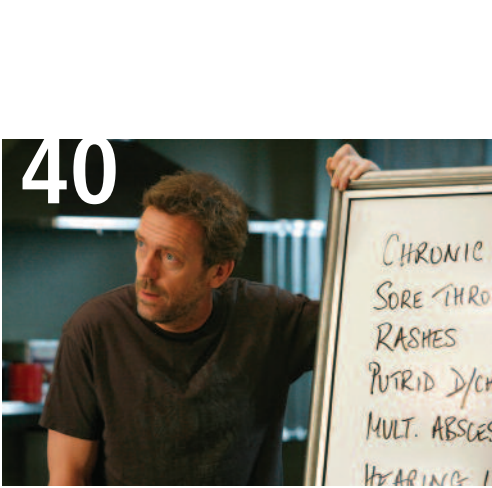
Para ayudarnos a superar estas limitaciones, Thaler propone la “teoría del empujón” (*Nudge*, en inglés). Se trata de pequeñas intervenciones cuyas áreas de aplicación son múltiples, que buscan modificar el comportamiento de las personas de una manera predecible sin eliminar ninguna alternativa, simplemente cambiando la forma de presentar las posibles opciones al momento de tomar una decisión.

Es lo que hacemos cuando diseñamos un lugar de trabajo centrado en las personas. Dado que el espacio no es neutral e influye sobre el comportamiento, es posible orientar la disposición de los usuarios adoptando algunas pautas de diseño que tendrán efectos beneficiosos: las escaleras abiertas pueden producir más interacción social y estimulan el ejercicio físico; disponer mesas altas para estar de pie en lugares estratégicos alienta las reuniones espontáneas; brindar espacios accesibles que facilitan los encuentros informales favorece la comunicación, el intercambio de conocimientos y la creatividad. Y la lista sigue...

En definitiva, se trata de darles un pequeño empujoncito a las personas para orientarlas en direcciones que mejorarán su experiencia laboral y también su vida personal, lo que, por ende, redundará en un beneficio para toda la organización.

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

# sumario



8 agenda

10 novedades

12 tendencias  
*Agile Working*

20 diseño  
Espacios para los trabajadores del conocimiento

30 espacios  
Oficinas regionales de WPP

40 worktech  
Innovación estratégica por Dr. House

46 tendencias  
Mitos y verdades sobre el *open plan*



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

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

**LUTRON**  
Control de iluminación  
**EATON**  
Lighting Solutions  
**DELTA LIGHT**  
**daisalux**  
Iluminación de emergencia

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

**Atlantis**  
Flooring Solutions

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

**GRUPO(a)<sup>2</sup>**  
**teknon (a)<sup>2</sup> interstuhl ACTIU**

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





**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)

[in](https://www.linkedin.com/company/cemconsulting) Cem Consulting S.A. | [cemconsulting.com.ar](http://cemconsulting.com.ar)

**15 AÑOS**

- Mobiliario arquitectónico.
- Mobiliario bancario.
- Pintura en poliuretano y laca.
- Carpintería en aluminio y divisiones en vidrio.
- Tapicería especial.
- Transformación de Corian, Granato, Staron, Hi-Macs y Quarzton.

**OFK**  
Offibank y Cia. SAS

**MOBILIARIO ARQUITECTÓNICO**

321 309 7695  
Planta/Oficina Cr: 24B # 44-69 sur Bogotá  
[administrativo@mueblesoffibank.com](mailto:administrativo@mueblesoffibank.com)  
[www.mueblesoffibank.com](http://www.mueblesoffibank.com)



**gris**  
METAL

[grismetal@grismetal.com](mailto:grismetal@grismetal.com)  
Telf. (+54.11) 4311.1279/2598  
Tucumán 332 -CABA-  
[www.grismetal.com](http://www.grismetal.com)



Distribuidor Oficial **novec**

**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. Ivan Maschwitz. CMCPSI 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)



# agenda y novedades

## Expo Lighting America 2019

**Expo Lighting America (ELA)** es el principal foro de negocios de la industria de la iluminación en México. Cada año, el evento reúne a los principales fabricantes y distribuidores relacionados con la actividad a fin de crear experiencias innovadoras para los visitantes, las cuales se traducen en grandes oportunidades de negocios.

Hoy, ELA ha evolucionado. Se ha transformado en una comunidad multidisciplinaria cuyos miembros interactúan permanentemente y concentran sus esfuerzos en esta presentación anual plena de innovación, experiencias y conocimiento, que difunde y fortalece la cultura de la iluminación.

El objetivo del encuentro de 2019 –que contará con expositores de diferentes partes del mundo y convocará a asistentes de todo el país y de Centro y Sudamérica– será contemplar la manera en que la iluminación puede aprovechar las capacidades del Internet de las Cosas, la conectividad, la inteligencia artificial y otras tecnologías transformadoras que están cambiando el mundo.

El evento se desarrollará entre los días 5 y 7 de marzo de 2019 en el Centro Citibanamex en Ciudad de México.

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



## Domotex USA



**Domotex USA** es la feria anual más importante de América del Norte dedicada a todo aquello relacionado con los pisos, que atrae tanto a compradores como a proveedores líderes del mercado.

Durante tres extraordinarios días en Atlanta, Georgia –del 28 de febrero al 2 de marzo de 2019–, en el corazón de la industria de los pisos, los asistentes aprenderán sobre tecnologías, métodos y materiales de vanguardia, y establecerán redes con expertos en la materia y líderes de la industria. Los expositores tendrán una oportunidad sin precedentes para exhibir sus productos y servicios a los principales interesados en la compra de pisos: mayoristas, minoristas, distribuidores, diseñadores, constructores y más. Los visitantes podrán encontrar toda la experiencia y los recursos relacionados con una amplia gama de productos de la industria tales como carpetas, alfombras, pisos de madera noble, pisos laminados, pisos flexibles y toda la tecnología relativa a los pavimentos; pero no solo encontrarán materiales, herramientas y servicios de empresas líderes de todo el mundo sino también conexiones para mejorar su negocio.

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

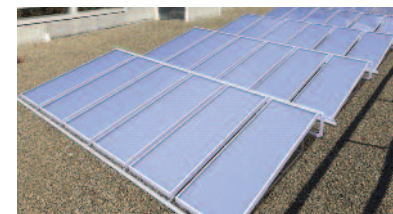
## Edificio HUB OFFICES en Montevideo

**Coldwell Banker Commercial / Workplace** es una empresa inmobiliaria internacional especialista en oficinas. Actualmente, la firma está comercializando el edificio HUB OFFICES, un espacio arquitectónico moderno y funcional con altos estándares de calidad constructiva, ubicado en el punto de mayor desarrollo empresarial y comercial de Montevideo: a 30 metros del WTC, a 20 minutos del aeropuerto, a 15 minutos de la Ciudad Vieja y muy cerca de la rambla. Se trata de un edificio de pequeña escala que combina oficinas de categoría A, adaptables, con control de acceso en el lobby, monitoreo de seguridad, servicio de recepción y una fachada 100% vidriada que permite una excelente luminosidad e integración con el entorno, generando el clima perfecto para que el trabajo se confunda con el placer. El edificio se estrena en junio de 2019 y sus unidades son de 40 a 96 m<sup>2</sup>. Los precios son accesibles y cuenta con muy buena financiación propia. Para conocer más sobre el proyecto, comunicarse por mail a [gerardo.vinoles@coldwellbanker.com.uy](mailto:gerardo.vinoles@coldwellbanker.com.uy) o por teléfono al + 598 2624-4000.

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



## El frío del espacio como recurso energético



El aire acondicionado es uno de los grandes responsables del consumo energético en edificios de oficinas; pero esto podría cambiar si se envía el exceso de calor al espacio exterior. La idea consiste en explotar un fenómeno natural llamado “refrigeración por radiación” –gracias al cual un rango específico de frecuencias escapa hacia la atmósfera superior y el espacio exterior donde las condiciones son mucho más frías–, lo que le permitiría enfriarse por debajo de la temperatura del aire circundante. La responsable de este original enfoque es **SkyCool**, una *start-up* de la Universidad de Stanford que está desarrollando paneles –básicamente, espejos de alta tecnología– diseñados para enfriar edificios de manera mucho más eficiente que los sistemas de aire acondicionado tradicionales, incluso durante las horas de más calor.

De acuerdo con los responsables del emprendimiento, esta tecnología podría reducir la energía utilizada para el enfriamiento de edificios entre un 10% y un 70% en función de su aplicación y de las condiciones climáticas. Esto, a su vez, reduciría una de las mayores fuentes de demanda de la red eléctrica y, en consecuencia, las emisiones de gases de efecto invernadero.

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

## Los números de la mujer en el mercado laboral

Según un estudio sobre diversidad de género realizado por Adecco Argentina en 2017, casi la mitad de los argentinos sufrió o fue testigo de algún acto discriminatorio hacia las mujeres. No obstante, el 54% afirma que la situación de la mujer en el mercado laboral ha mejorado en los últimos 15 años. Un 23% de los encuestados respondió que no hay igualdad laboral entre hombres y mujeres. Los motivos más relevantes son los siguientes: el mito según el cual las mujeres están menos calificadas que los hombres; la opinión de las mujeres es menos valorada; la maternidad y las dificultades que conlleva conciliar la vida familiar y laboral; las mujeres ganan menos y no ocupan puestos gerenciales; suelen ser víctimas de acoso.

Según datos relevados por el INDEC, un 47,2% de la población femenina se encuentra en actividad, cifra mucho menor que el 69,6% de los hombres. La mayor tasa de actividad se da en la franja que abarca desde los 25 a los 45 años por lo que, fuera de ella, la brecha resulta mucho más grande. La brecha también se nota en la duración de la trayectoria laboral: muchas mujeres suelen ingresar más tarde al mundo del trabajo y también se retiran antes, lo que profundiza esta tendencia.

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



## Tecnología y trabajo



Mientras que en el pasado la automatización se limitaba a tareas rutinarias, actualmente existen algoritmos que pueden sustituir el trabajo dentro de una gama de tareas más amplia. Si bien la preocupación por el “desempleo tecnológico” no es un fenómeno reciente –ni siquiera contemporáneo– los grandes avances en Inteligencia Artificial han vuelto a ponerlo sobre el tapete.

Carl Frey y Michael Osborne, ambos de la Universidad de Oxford, publicaron un estudio que analiza la probabilidad de computarización del empleo en el futuro cercano y han llegado a la conclusión de que, en los próximos 20 años, el 47% de los empleos en los EE.UU. serán sustituidos por computadoras.

El informe predice la informatización de la mayor parte de los trabajos relacionadas con el transporte, las tareas de oficina y las ocupaciones en áreas de producción, servicios y ventas. Sin embargo, las personas seguirán prevaleciendo en tareas relacionadas con lo creativo, lo social, lo artístico y la originalidad.

Las estrategias de desarrollo de los trabajadores, concluye el informe, deberán centrarse en mejorar estas habilidades para complementar las tecnologías informáticas en lugar de competir con ellas.



# novedades

## Worktech volvió a Latinoamérica para quedarse



Santiago

Quito

Buenos Aires

Montevideo

Con una gran convocatoria, **Worktech** —la conferencia internacional líder sobre el futuro del trabajo, la tecnología y los espacios laborales— desembarcó en Argentina, Chile, Uruguay y Ecuador de la mano de **Contract Workplaces**. Cientos de profesionales de diversas empresas asistieron a estas jornadas para reflexionar sobre lo que se espera en cuanto a estas temáticas, en un ámbito ideal para conocer las nuevas tendencias y generar *networking*.

Oradores de primer nivel provenientes de todo el mundo y pertenecientes a disciplinas variadas, ofrecieron a los participantes una mirada fresca e inspiradora acerca del ámbito corporativo y de los desafíos a los que deben enfrentarse las empresas debido a los cambios que se producen permanentemente en el diseño de los espacios de trabajo, los Recursos Humanos, el *Management* y las nuevas tecnologías, entre otras cuestiones.

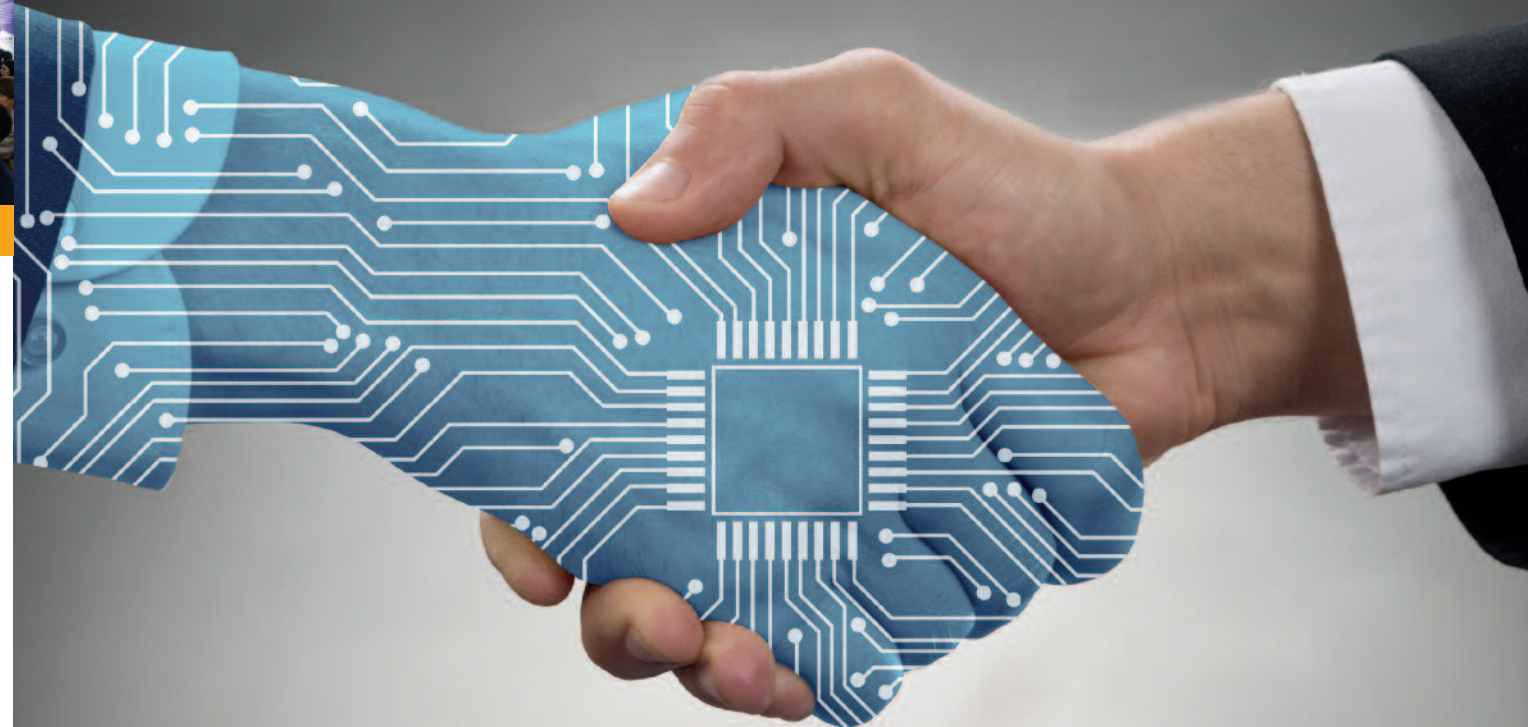
Víctor Feingold, fundador y CEO de Contract Workplaces y también responsable de la organización de Worktech LATAM, indicó que *“las transformaciones que está sufriendo el mundo del trabajo nos demandan estar cada vez más actualizados. Traer eventos tales como Worktech nos permite conocer y compartir las tendencias y los factores que están provocando los acelerados*

*cambios que impactan en el día a día, no solo con nuestro equipo sino también con todo el mercado. Cómo hacer para adaptarse a este cambio positivamente y no perecer en el camino, cómo deben entender las organizaciones la disrupción de la tecnología cuando llegan nuevas generaciones al mundo del trabajo, cómo deben manejarse, son interrogantes que cada uno trata de responder desde su lugar; interrogantes que, en definitiva, tienen mucho más que ver con la gente y los comportamientos que con el diseño y la arquitectura. Esto es de lo que se alimentan nuestros proyectos, lo que esperamos de la gente, lo que queremos que suceda en los espacios de trabajo y cómo facilitamos que las cosas pasen dentro de las oficinas. Es algo que excede el tema de lo estético o lo funcional. Ahí está el aporte que podemos hacer desde Contract Workplaces”*.

Por su parte, Philip Ross, Fundador de UnGroup, Ceo de Unwired y creador de las conferencias Worktech, aseguró que *“la idea detrás de Worktech es pensar a la tecnología, las personas y el lugar como un conjunto, ya que de eso se trata el futuro del trabajo”*.

Asimismo, destacó el interés que se demostró en Latinoamérica por esta temática, con eventos a sala llena, un mix de ideas y profesionales apasionados.

# Siente la Calidad



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

Diseño, Inspectoría, Interventoría,  
Comissioning, Mantenimiento y  
Construcción de Sistemas Técnicos  
para edificios, locales y oficinas.

# NETWORKS FOREVER



Calle 76 # 28-31 int.1-02, Bogotá, Colombia  
Tel.: +57 (1) 541 2845, Cel: 300 5028626



# Agile Working



Foto: Steelcase.

El trabajo ágil no es una novedad. Grandes empresas ligadas a la tecnología tales como Facebook y Google lo vienen implementando desde hace varios años. Se trata de una estrategia que no se limita solo al trabajo flexible o al teletrabajo sino que se enfoca en lograr los objetivos de manera eficiente, con la máxima flexibilidad y mínimas restricciones, orientada a los resultados y a la innovación, y centrada en las personas. El espacio de trabajo de una organización ágil debe dar soporte a esta estrategia y ofrecer un entorno capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes tanto de los colaboradores como de la organización. Pero dado que el propósito de la oficina es optimizar la productividad para alcanzar los mejores resultados, cada empresa deberá encontrar la fórmula que mejor se ajuste a sus objetivos. En el cambiante mundo de hoy, el trabajo ágil es una herramienta que ninguna organización puede darse el lujo de ignorar.

Hoy, el ritmo del cambio impulsado tanto por el avance de la tecnología como por las transformaciones económicas y culturales se está acelerando más que nunca. Incluso la propia naturaleza del trabajo está cambiando y seguirá haciéndolo, sobre todo con el desarrollo de los procesos de automatización y de IA, ya que se estima que el 75% del trabajo actual de oficina consiste en el procesamiento de información<sup>1</sup>.

En este contexto impredecible y volátil, las empresas deben evolucionar continuamente para mantenerse competitivas y muchas ya han adoptado estrategias ágiles para poder reconfigurar rápidamente sus negocios.

Sin embargo, el concepto de *Agile Working* no siempre es bien comprendido. A menudo los términos "ágil" y "flexible" se utilizan indistintamente a pesar de que tienen significados diferentes; llevar a cabo el trabajo de la misma manera pero desde diferentes lugares no es agilidad, es simplemente trabajo flexible.

*Agile Working* es una forma de trabajar que aprovecha los beneficios de las nuevas tecnologías y los nuevos entornos de trabajo. Las personas pueden llevar a cabo sus tareas en cualquier momento y lugar pero también hacen su trabajo de forma autónoma, centrándose en el rendimiento y los resultados.

Para aprovechar las oportunidades que supone la implementación de esta estrategia, la clave está en incorporar una cultura organizacional ágil, comprometer a los colaboradores y empoderarlos en una relación de confianza y responsabilidad. Todo esto sin olvidar que el espacio de trabajo debe ofrecer un entorno que apoye esta práctica y sea capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes tanto de los colaboradores como de la organización.

No basta con equipar la oficina con la última tecnología ni invertir en costosas remodelaciones si no hay una cultura que brinde autonomía, empodere a los colaboradores, fomente la responsabilidad personal y cree lazos de confianza.

## ¿Qué es Agile Working?

Basado en lo que se conoce como el "Manifiesto Ágil" —surgido en la industria de TI como una metodología para el desarrollo de *software*—, esta forma de trabajo se puede aplicar a todo tipo de organizaciones.

El concepto de *Agile Working* se basa en la idea de que el trabajo es una actividad que hacemos, no un lugar al que vamos. Favorece la flexibilidad facilitando que las personas trabajen de la forma que mejor se adapte a sus necesidades sin las limitaciones tradicionales de dónde, cómo y cuándo deben realizarse las tareas. La autonomía y el empoderamiento de los colaboradores son elementos esenciales de esta estrategia.

Para eso se utiliza la tecnología disponible junto con una gama de herramientas informáticas que permiten trabajar de formas nuevas y diferentes, satisfacer mejor las necesidades de los clientes, reducir los costos, aumentar la productividad y mejorar la sostenibilidad<sup>2</sup>. Al eliminar todas las barreras superfluas, el *Agile Working* permite trabajar de manera más eficiente.

Pero esto solo puede lograrse con altos niveles de confianza y una cultura basada en el rendimiento y el logro de los objetivos. Esta implica contar con nuevas habilidades de gestión que permitan a los equipos trabajar más eficazmente, comunicarse mejor y mantener altos niveles de compromiso y productividad.

<sup>1</sup> MITIE (2013): "Making Agile Working Work for You".

<sup>2</sup> THE AGILE ORGANIZATION: <http://www.agile.org.uk>





A diferencia del trabajo flexible, el trabajo ágil se centra fundamentalmente en el beneficio del negocio. Las prácticas y los procesos de trabajo se basan más en las tareas que hay que hacer que en cómo, cuándo o dónde se llevan a cabo. Esto significa que los colaboradores trabajarán donde crean que serán más efectivos: en la oficina, desde la casa, en un *hot desk*, desde la oficina de los clientes o en cualquier otro lugar que ayude a maximizar sus necesidades para cumplir con los objetivos.

Algunos de los factores que han favorecido la evolución hacia el trabajo ágil son<sup>3</sup>:

■ La tecnología

Las nuevas tecnologías permiten múltiples formas de conectarse con colegas y clientes, de colaborar y de compartir conocimientos e ideas de forma rápida y efectiva donde sea que estén y en cualquier momento del día.

■ El aumento de la demanda de equilibrio entre la vida laboral y personal

Las nuevas generaciones que están ingresando al mercado laboral le dan una gran importancia al equilibrio entre el trabajo y el tiempo personal. Quieren un trabajo desafiante pero también le dan prioridad a contar con la flexibilidad necesaria para llevarlo a cabo en sus propios términos.

■ Los costos y la rentabilidad

En las grandes ciudades, el espacio es un bien cada vez más caro y escaso. El esquema de la oficina tradicional es costoso: está demostrado que tiene una baja tasa de ocupación con gran cantidad de escritorios vacíos durante la mayor parte de la jornada. El trabajo ágil puede ayudar a reducir el espacio necesario haciendo más eficiente la operación y mejorando la rentabilidad.

■ La sustentabilidad

En las ciudades colapsadas por el tráfico vehicular, evitar los desplazamientos diarios hacia el lugar de trabajo disminuye los tiempos de traslado al mismo tiempo que se ahorra energía en transporte y disminuye la polución ambiental.



Algunos principios del Manifiesto Ágil

Lo más importante es la satisfacción del cliente.

Hay que aprovechar el cambio.

Hay que desarrollar proyectos con personas motivadas.

El método más eficiente y eficaz para colaborar es la conversación cara a cara.

Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible.

La excelencia técnica y el buen diseño aumentan la agilidad.

La simplicidad es esencial.

Hay que trabajar con equipos autoorganizados.

Hay que reflexionar sobre cómo ser más eficaz.

Fuente: <http://agilemanifesto.org/principles.html>

El concepto de *Agile Working* se basa en la idea de que el trabajo es una actividad que hacemos, no un lugar al que vamos. Favorece la flexibilidad, la autonomía y el empoderamiento de los colaboradores como elementos esenciales.

<sup>3</sup> EMPLOYERS NETWORK FOR EQUALITY & INCLUSION (2013): “Agile Working – A Guide for Employers”.



## Los beneficios y los límites de Agile Working

Implementar una estrategia de *Agile Working* puede beneficiar a las empresas en varios aspectos que van desde una mayor retención de personal y mejora de la productividad hasta la reducción de los costos operativos. Estos beneficios, a su vez, pueden redundar en una cultura organizacional más sólida y en mejores resultados.

- **Aumento de la productividad y la eficiencia:** al proporcionar mayor discrecionalidad, flexibilidad y autonomía a los equipos de trabajo aumentan la capacidad de respuesta, la eficacia y la productividad.

- **Mayor innovación:** los equipos que pueden decidir sus propias condiciones de trabajo suelen estar más motivados y ser más creativos.

- **Mayor compromiso:** dado que los empleados gozan de mayor autonomía, confianza y poder de decisión se sienten más responsables, lo cual redundará en un mayor compromiso.

- **Mayor satisfacción laboral:** contar con más equilibrio entre el trabajo y la vida personal junto con el empoderamiento y la autonomía suficientes como para alcanzar los objetivos establecidos genera una mayor satisfacción laboral.

- **Mayor retención de talento:** las condiciones de trabajo que ofrece *Agile Working* pueden ayudar a retener a los empleados talentosos por más tiempo.

- **Disminución de los costos operativos:** los entornos de trabajo ágiles aprovechan el espacio de manera más eficiente. Dado que casi no hay puestos de trabajo dedicados, el uso de los espacios de trabajo se optimiza con el consiguiente ahorro en los costos operativos.

- **Garantiza la continuidad de negocio:** la posibilidad de trabajar en forma remota disminuye las interrupciones debido al mal tiempo, las enfermedades estacionales, los problemas de tránsito, eventuales desastres naturales, etc. De esta forma, la operación normal de las actividades no se ve comprometida.

Sin embargo, no hay que desestimar los límites de esta estrategia. Muchas empresas se enfrentan con la realidad de que el obstáculo más importante a la hora de implementar el trabajo ágil es la cultura organizacional. No basta con equipar la oficina con la última tecnología ni invertir en costosas remodelaciones si no hay una cultura que brinde autonomía, empodere a los colaboradores, fomente la responsabilidad personal y cree lazos de confianza. Solo cuando se consolida una cultura ágil se pueden aprovechar los beneficios del *Agile Working*. Y este cambio también requiere el desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo por parte de la dirigencia.

Los lugares de trabajo ágiles se enfocan en el uso eficiente del espacio. Ofrecen una gama de opciones que proporcionan los recursos necesarios cuando y como se requieran, adaptándose rápidamente a las necesidades cambiantes tanto de los colaboradores como de la organización.



## Características del entorno de trabajo ágil

Para poder cumplir con los propósitos que plantea el trabajo ágil, el diseño del entorno físico es un elemento crucial. El espacio de trabajo debe apoyar y dar soporte a las necesidades de flexibilidad, eficiencia, productividad y colaboración, proporcionando espacios adecuados para respaldar todo tipo de actividades: áreas tranquilas para el trabajo en solitario junto con espacios abiertos y compartidos para el desarrollo de proyectos colaborativos. Además, el diseño del ambiente de trabajo debe permitir la reconfiguración de los espacios de acuerdo con las diferentes necesidades de los colaboradores en cada momento del día.

Tradicionalmente, el enfoque para organizar el trabajo ha sido la asignación de un escritorio u oficina por persona y el agrupamiento de la gente por departamento. Pero este tipo de configuración refleja la jerarquía y el estatus, no el rol y la función. Además, esta distribución es redundante ya que la mayor parte de las personas ya no se sientan todo el día detrás de un escritorio realizando tareas repetitivas. Cada vez hay más trabajo colaborativo y la gente pasa más tiempo trabajando con colegas o clientes. Esto sugiere que los espacios que las personas demandan para los tipos de trabajo que realizan están cambiando. Los lugares de trabajo ágiles se enfocan en el uso eficiente del espacio y ofrecen una variada gama de opciones que proporcionen los recursos necesarios cuando y como se requieran.



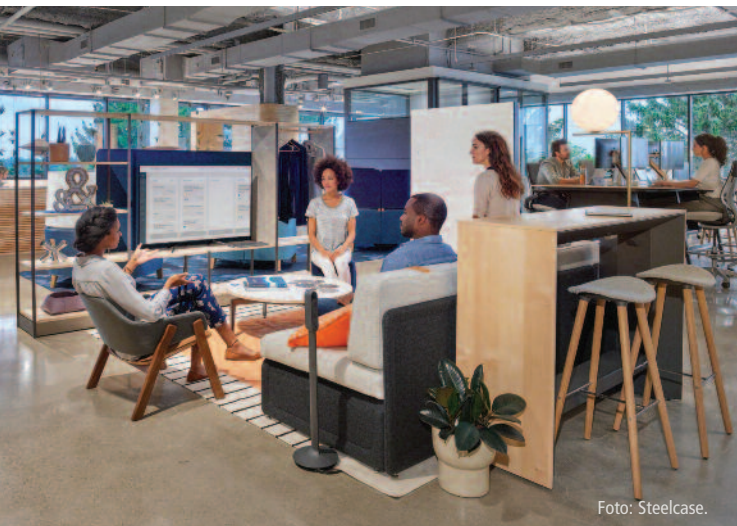


Foto: Steelcase.

■ **Layout:** la configuración en *open plan* favorece la comunicación y la colaboración al mismo tiempo que permite optimizar el uso del espacio.

■ **Zonas de breakout:** se trata de ofrecer espacios multifuncionales donde se puede conversar, colaborar, relajarse, almorzar y organizar reuniones con los equipos de trabajo.

■ **Zonas silenciosas:** los entornos de trabajo ágiles no suelen tener oficinas privadas, por lo que las zonas silenciosas permiten realizar tareas de concentración sin distracciones.

■ **Escritorios de uso compartido:** son ideales para el personal que se encuentra en la oficina de manera intermitente. Se trata de áreas especialmente diseñadas que permiten realizar tareas rápidas.

■ **Equipamiento tecnológico:** en la estrategia de *Agile Working* el equipamiento tecnológico desempeña un papel fundamental ya que permite la movilidad de las personas tanto dentro como fuera de la oficina. Ya no se trata de conectar escritorios sino de conectar gente.

■ **Herramientas informáticas:** las herramientas informáticas utilizadas para implementar y administrar una estrategia de trabajo ágil pueden variar desde servicios en La Nube, plataformas de comunicación por video y herramientas gratuitas tales como Skype y FaceTime para los desplazamientos diarios, hasta tarjetas electrónicas de acceso y redes privadas virtuales, entre otras.

## Conclusiones

*Agile Working* es una nueva forma de trabajar que consiste en proporcionarles autonomía, confianza y flexibilidad a las personas junto con la tecnología y las herramientas necesarias para que realicen sus tareas de la forma que crean más apropiada y efectiva. Esto significa que los colaboradores trabajarán en la oficina, desde la casa, en un *hot desk*, desde la oficina de los clientes o en cualquier otro lugar que ayude a maximizar sus posibilidades de cumplir con los objetivos, cambiando la cultura del presentismo por la gestión por resultados.

Una organización ágil necesitará un espacio de trabajo acorde que sea capaz de apoyar y dar soporte a las necesidades de flexibilidad, eficiencia, productividad y colaboración, proporcionando espacios adecuados para respaldar todo tipo de actividades.

Sin embargo, esta estrategia no ofrece una única solución para todos. En el mundo del trabajo actual, en rápida evolución, cada empresa deberá encontrar la fórmula que mejor se ajuste a sus objetivos. En el cambiante mundo de hoy, el trabajo ágil es una herramienta que ninguna organización puede darse el lujo de ignorar.



## Referencias:

- CBRE (2018): “*The Agile Advantage*”.
- EMPLOYERS NETWORK FOR EQUALITY & INCLUSION (2013): “*Agile Working – A Guide for Employers*”.
- MITIE (2013): “*Making Agile Working Work for You*”.
- PORTER, W. (2003): “*The Agile Workplace*”. Journal of Corporate Real Estate.
- TARGUS (2018): “*The beginners guide to Agile Working*”.
- THE AGILE ORGANIZATION: <http://www.agile.org.uk>
- WINTER, P. (2009): “*Agile Working*”. Royal Institution of Chartered Surveyors.

# 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)



# Espacios para los trabajadores del conocimiento

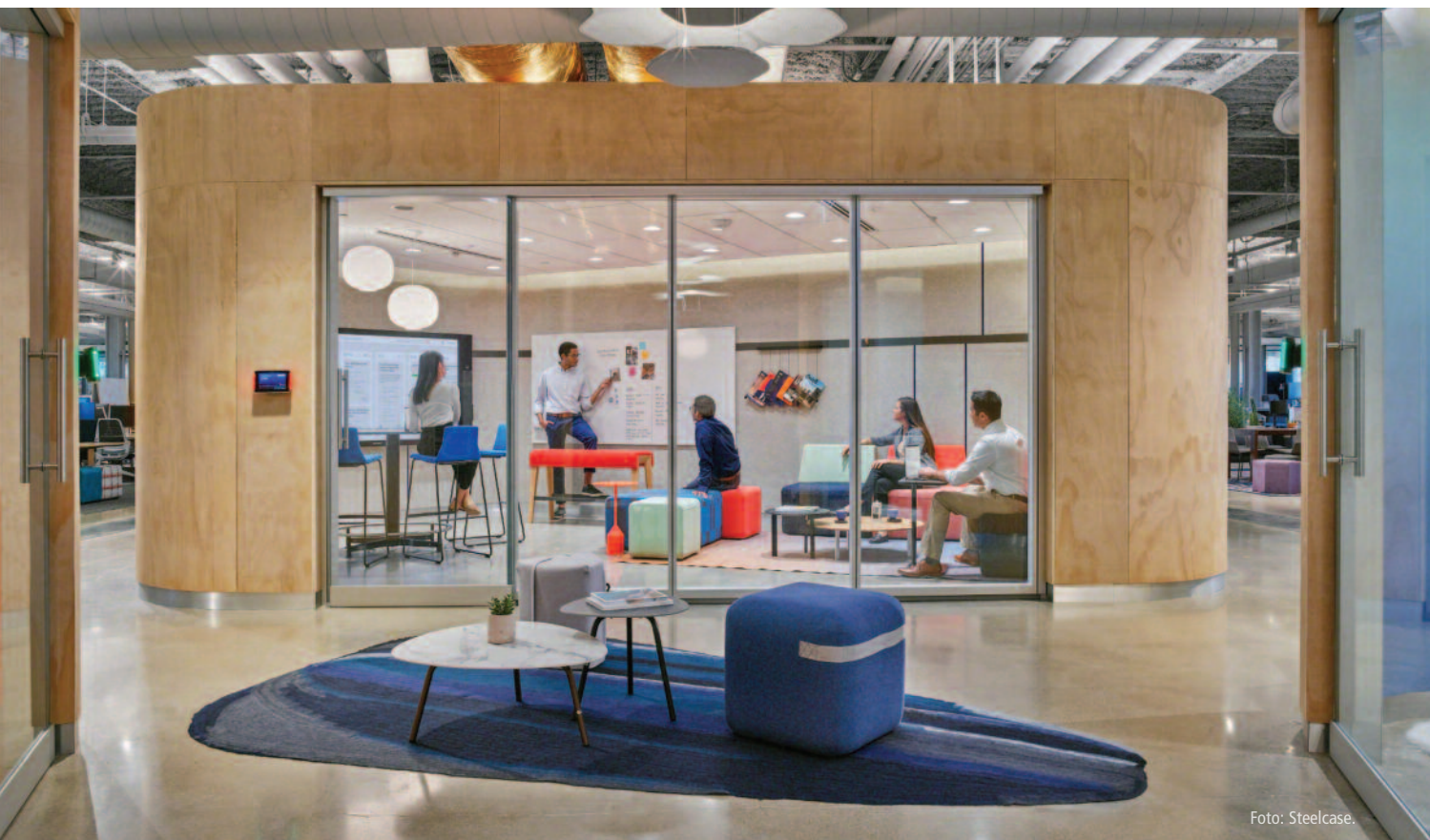


Foto: Steelcase.

El uso genérico de la expresión "trabajador del conocimiento" ha resultado el enfoque habitual a la hora de diseñar las oficinas para este grupo de colaboradores. Sin embargo, este nuevo tipo de trabajo —que precisa desarrollarse dentro del marco de una cultura de colaboración, exploración, autonomía e iniciativa personal— requiere una perspectiva de diseño más innovadora. La fórmula estándar del *open space* equipado con muebles ergonómicos y provisto con la última tecnología ya no es suficiente. El presente estudio, que identifica cuatro categorías distintas de trabajadores del conocimiento, nos ayudará a conocer cuáles son sus características —sus necesidades, su comportamiento, sus expectativas, sus motivaciones— para poder diseñar mejores oficinas que los ayuden a ser más productivos.

A medida que el mundo del trabajo pasa de una economía industrial a otra basada en el conocimiento, el diseño del entorno de trabajo se esfuerza por adaptarse. La configuración estándar de las oficinas del siglo XX derivó de la planta fabril, del fordismo y el taylorismo, y de la atenta observación de los procesos laborales y el trabajo manual. Pero los estudios sobre cuáles son los tiempos y la movilidad dentro de una jerarquía supervisada son cada vez menos relevantes para gran parte del trabajo actual.

Este nuevo tipo de trabajo, conocido como "trabajo del conocimiento", depende menos de seguir una fórmula o un guión repetitivos que de aplicar el conocimiento teórico y el aprendizaje dentro del marco de una cultura impredecible de colaboración, exploración, autonomía e iniciativa. Se trata de una forma más creativa de trabajar y, como tal, requiere un diseño espacial más flexible.

Hoy en día el trabajo de gran cantidad de procesos repetitivos es, o bien realizado por computadoras o bien tercerizado en mercados de menor costo. Muchos espacios de trabajo, en particular aquellos relacionados con las industrias creativas, ya no son fábricas de papeles sino un lugar donde los trabajadores del conocimiento creativo luchan por hacer frente a sistemas, estructuras y entornos obsoletos.

Durante el siglo XX, la productividad del trabajador manual se multiplicó por cincuenta gracias a los cambios en el diseño de las fábricas y de las herramientas. El experto en gestión Thomas Davenport se encuentra entre los que sugieren que los trabajadores del conocimiento del siglo XXI bregarán por igualar ese mismo aumento en su productividad.

En contraste con los procesos del trabajo manual, cuyos resultados pueden medirse fácilmente por la cantidad producida en un período de tiempo, el trabajo del conocimiento es intangible y más difícil de mapear y evaluar. El trabajo del conocimiento del siglo XXI carece de un equivalente de Frederick Taylor o Henry Ford capaz de desarrollar el diseño de un espacio de trabajo adecuado, dice Davenport.

Para responder al incremento de este tipo de trabajo más creativo, las organizaciones han experimentado con costosos rediseños de sus oficinas sin llegar a aprender mucho. Davenport argumenta que "la novedad, la moda y la fe impulsan la mayor parte de los nuevos entornos de trabajo". Se ha desperdiciado mucha inversión en el diseño de los espacios de oficina por la simple razón de que las organizaciones tienden a agrupar a los trabajadores del conocimiento en un solo grupo homogéneo suponiendo que todos trabajan de la misma manera, cuando en realidad hay tipos muy distintos de trabajadores con diferente clase de necesidades.

**Las organizaciones tienden a agrupar a los trabajadores del conocimiento en un solo grupo homogéneo suponiendo que todos trabajan de la misma manera, cuando en realidad hay tipos muy distintos de trabajadores con diferentes necesidades.**



En este artículo describiremos un proyecto de investigación de diseño realizado por el Centro Helen Hamlyn en el Royal College of Art en colaboración con la empresa de muebles Bene, el cual se propuso aprender más sobre los trabajadores del conocimiento y, al mismo tiempo, proporcionar una clasificación de los diferentes tipos. Solo entendiendo la actividad y las motivaciones de los trabajadores del conocimiento los diseñadores pueden ayudarlos a ser más productivos.

### Búsqueda bibliográfica

El estudio comenzó con una búsqueda bibliográfica para examinar cómo se ha diferenciado a los trabajadores del conocimiento en las investigaciones previas sobre este tema. Entre los diseñadores de muebles y los arquitectos es común hablar sobre los trabajadores del conocimiento en términos de generaciones: la Generación Tradicional, los *Baby Boomers*, la Generación X y los *Millennials*. Esto se basa en la noción de que existen diferencias importantes en los valores y las creencias sobre el trabajo entre los integrantes de las diferentes franjas etarias. Sin embargo, los hallazgos de las investigaciones que examinan estas disparidades no han resultado concluyentes.

Otros han buscado diferenciar a los trabajadores del conocimiento en términos de su actividad. El Dr. Francis Duffy, fundador del estudio de arquitectura DEGWA, ha analizado el grado de autonomía e interacción que los trabajadores tienen con sus colegas y ha desarrollado cuatro tipologías de organización adecuadas para el trabajo del conocimiento: Guarida, Club, Colmena y Célula.

El uso de la tecnología también ha sido utilizado como un factor diferenciador ya que la movilidad del trabajador del conocimiento tiene un efecto sobre la manera en que utiliza la oficina y, en consecuencia, sobre sus necesidades dentro de ella. Una persona con mucha movilidad que concurre a la oficina para una visita de una hora a la semana tiene necesidades muy diferentes de las que presenta un trabajador con poca movilidad que está en la oficina ocho horas al día, cinco días a la semana. Por lo tanto, esta investigación se centró en cómo el trabajador del conocimiento interactúa con el edificio de oficinas y por cuánto tiempo.

### Investigación sobre el usuario

El estudio de investigación cualitativa se llevó a cabo en dos etapas. Se realizó una primera etapa de entrevistas en profundidad con los usuarios para formar un marco conceptual y para generar los escenarios de cuatro tipos de trabajadores del conocimiento. Estas tipologías se probaron luego en una segunda ronda de investigación que incluyó un conjunto adicional de entrevistas, investigación etnográfica y talleres para los usuarios.

En las entrevistas intervinieron un total de 20 personas. Se eligió una amplia gama de participantes para proporcionar un espectro de movilidad, edad y experiencia laboral. El rango de edad fue de 27 a 65 años y la distribución por género fue de 8 mujeres y 12 hombres. Los participantes fueron visitados en su lugar de trabajo y se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas de dos horas con cada uno. Las entrevistas exploraron los patrones de trabajo, el uso de la oficina, las herramientas de trabajo preferidas y los entornos alternativos.

### Herramientas gráficas

En cada entrevista se incluyó una herramienta simple de investigación gráfica para motivar a los participantes a pensar de qué manera usan las oficinas. A cada uno se le entregó una caja gris sobre una hoja de papel (la caja representa el edificio de oficinas) y se lo invitó a describir su patrón de movilidad en relación con la oficina dibujando sus movimientos dentro y alrededor de la caja. Esta técnica de dibujo resultó efectiva para alentar a los participantes a describir sus hábitos y patrones de trabajo los que, de otra forma, habrían sido difíciles de plasmar en palabras.

Poder identificar a cada trabajador del conocimiento permite planificar cómo pueden superponerse, cuándo es probable que estén ausentes, dónde necesitan interactuar y cuándo necesitan quedarse solos, lo que permitirá una planificación más inteligente y efectiva del espacio.



Foto: Steelcase.





Foto: Steelcase.

## Estudios etnográficos

Para ampliar y examinar los hallazgos iniciales, se llevaron a cabo estudios etnográficos en tres organizaciones diferentes: una empresa de medios, una empresa de bienes raíces y una empresa de relaciones públicas. En cada uno de estos sitios, las personas fueron observadas y fotografiadas durante varias horas durante la jornada laboral. Finalmente, los resultados fueron probados en un taller al que asistieron 15 trabajadores del conocimiento de diferentes edades. A estas personas, todos participantes nuevos que representaban las cuatro tipologías generadas durante el estudio, se les pidió que mapearan sus patrones de trabajo y sus necesidades para profundizar los conocimientos derivados del mismo.

La herramienta gráfica utilizada durante las entrevistas captó cómo perciben los usuarios su patrón de trabajo. Los dibujos resultantes se pueden ubicar a lo largo de una escala de movilidad desde baja hasta alta, lo que representa una gama completa de trabajadores del conocimiento. Estos fueron entrevistados en un taller de especialistas al que asistieron seis expertos en los campos de la antropología, el diseño y el espacio de trabajo.

Se seleccionaron cuatro puntos clave a lo largo de la escala, aquellos que representan a los trabajadores del conocimiento lo suficientemente diferentes entre sí en virtud de sus necesidades, de tal forma que se puede decir que ofrecen una muestra equilibrada del grupo en su conjunto. Estas son las cuatro tipologías que surgieron:

### ■ El Ancla

“El Ancla” representa al típico oficinista sedentario, que seguramente está en la oficina todos los días y que probablemente se encuentra en su escritorio durante ese tiempo. Aunque El Ancla puede disfrutar de su experiencia como figura central dentro de la organización, la mayor parte de sus tareas se basan en el escritorio y su movilidad se limita a las áreas alrededor del puesto de trabajo, con desplazamientos a otros espacios funcionales tales como el restaurante o una sala de reuniones. Como una presencia constante en la oficina, El Ancla es la persona a la que se acude para obtener información; por lo tanto, tienen un papel vital en la transferencia de conocimiento dentro de la organización. En la división de tareas, El Ancla prefiere organizar su día en momentos claramente definidos para la actividad social, la colaboración informal, la colaboración formal y la actividad individual.

Los participantes que se ajustaron a la tipología de Ancla describieron su escritorio como “una extensión del hogar”. El sentido de pertenencia combinado con el ritual de llegar al mismo espacio todos los días era muy importante para ellos: “Me gusta el ritual, parte del mismo es estar cerca de las personas con las que tengo que relacionarme y otra parte es la agradable familiaridad del espacio”.

Hasta hace poco tiempo, los fabricantes de muebles de oficina concentraban sus productos en esta forma de trabajar. Las necesidades de confort se satisfacían con escritorios y sillas ergonómicas. Sin embargo, El Ancla mantiene una relación incómoda con el espacio abierto en el que generalmente se encuentra. La mayor parte de sus tareas implican la necesidad de concentración y a menudo debe lidiar con un ambiente ruidoso.



### ■ El Conector

“El Conector” es ‘la aguja y el hilo’ dentro de la organización. Deja su chaqueta sobre el respaldo de su silla y desaparece; puede creerse que no hace nada en absoluto. La actividad de El Conector depende de la interacción con personas de diferentes departamentos y secciones de la empresa, pero estas interacciones permanecen acotadas dentro de la oficina.

En los últimos 10 años ha habido una mayor valoración de los aspectos sociales del trabajo, con el énfasis puesto en las oficinas que fomentan la comunicación y la colaboración en beneficio de nuestro Conector. Pero el diseño de estos espacios se ha visto comprometido por la creencia de que la única herramienta que un trabajador del conocimiento realmente necesita, colabore o no, es la computadora.

Esta dependencia excesiva de la computadora junto con las políticas de escritorios limpios ha impedido formas de trabajo más visuales. En los sitios que visitamos durante la investigación encontramos evidencias de que hay personas que quieren pinchar los documentos y exponerlos. El Conector, en su constante intercambio con personas de toda la compañía, a menudo tiene una necesidad particular de trabajar de forma más libre y visual de lo que su entorno le permite actualmente.





### ■ El Recolector

La tercera tipología, El Recolector, depende de gran cantidad de relaciones generadas fuera de la oficina. Después de pasar la mitad de la semana en diferentes citas, El Recolector puede encontrarse en las oficinas de un cliente o en ubicaciones remotas tales como terceros espacios, cafés o espacios de *coworking*. Aunque es más probable que viaje a nivel regional que global, la oficina sigue siendo un punto central de referencia en su semana. Y, a su vez, El Recolector lleva información, negocios e importantes relaciones nuevas a la oficina.

La tecnología mejoró mucho esta forma de trabajo. El Recolector, siempre en movimiento, se comunica constantemente a través de las tecnologías móviles e inalámbricas. Para ellos, la oficina es importante como recurso, un lugar donde pueden refinar, procesar y revisar información tanto para sí mismos como para compartir cara a cara con colegas. Por lo tanto, la oficina debe contar con una combinación de espacios que permita tanto la concentración como una colaboración efectiva.

Los gerentes reconocen que el estilo de trabajo de este tipo de colaborador hace que sea más probable encontrarlo en tránsito o en otras locaciones, por lo que El Recolector ya no tiene su propio escritorio asignado. Cuando está en la oficina trabaja en un escritorio compartido o en un *hot desk*. Esto tiene beneficios considerables en términos de utilización del espacio, pero la provisión de escritorios de acceso limitado mal diseñados ha significado que muchos Recolectores simplemente se lleven el trabajo a casa en la bolsa de la computadora portátil.



### ■ El Navegante

La cuarta tipología incluye una gama de distintos tipos de trabajadores del conocimiento que, en cierta medida, son visitantes en su propia oficina.

Raramente en la oficina, El Navegante trabaja para la organización en condiciones de igualdad. Este grupo incluye al contratista que trabaja por un proyecto, al vendedor nómada que asiste a la oficina varias veces al mes y al consultor que llega para una reunión y necesita acceso a un espacio donde poder sentarse y usar su computadora portátil. Mientras que este conjunto de trabajadores del conocimiento se está volviendo cada vez más frecuente, también es el grupo del que los Facility Managers conocen menos y al que les resulta más difícil manejar.

Esto se debe en parte a que los Navegantes no se sienten a gusto dentro de las jerarquías establecidas y a que tampoco se sientan en sus escritorios, lo que hace que sea más difícil medir su contribución a simple vista. Para El Navegante la oficina es solo un nodo dentro de su red. Pueden pasar menos de un día a la semana en la oficina pero es importante que no se sientan como un invitado no deseado: deben sentirse cómodos y poder realizar el trabajo que necesitan hacer de inmediato.

A menudo, El Navegante es una figura clave dentro de la organización que tiene grandes responsabilidades y roles internacionales o de gran valor. Sin embargo, sus necesidades de diseño dentro de la oficina aún no se han abordado adecuadamente.

Cuando tenemos en cuenta sus necesidades (el confort de El Ancla, el uso de los diferentes tipos de espacios por parte de El Conector, la confianza de El Recolector en las redes y la necesidad de El Navegante de sentirse bienvenido) nos enfrentamos a un conjunto muy complejo de requerimientos.



Foto: Steelcase.







# Oficinas regionales de WPP

**WPP** es una empresa del Reino Unido cuya actividad principal está orientada a brindar servicios de publicidad y comunicación. Líder mundial en su área, la firma ha crecido rápidamente en las últimas décadas, tanto que actualmente opera en 112 países y cuenta con 3.000 oficinas y más de 200.000 profesionales en los 5 continentes. La compañía también ha alcanzado una creciente presencia en América Latina que la llevó a establecerse en distintas ciudades de la región. **Contract Workplaces** ha acompañado a WPP en este crecimiento a través del desarrollo de algunos de sus más recientes proyectos de integración de agencias, dotando a cada una de un espacio de trabajo óptimo que beneficia la sinergia de los equipos, la colaboración y la creatividad, dentro de un entorno flexible y estimulante que expresa los valores de marca.

Para una organización que cuenta con un amplio portfolio inmobiliario distribuido entre centenares de agencias diferentes alrededor del mundo, la estrategia de la co-locación representa una gran opción de eficiencia operativa. Basada en la premisa de que “el todo es mayor que la suma de las partes”, ubicar varias agencias compartiendo el mismo espacio reporta importantes beneficios: permite crear una comunidad de trabajo altamente colaborativa capaz de ofrecer soluciones más ágiles y creativas, todo dentro de un mismo ámbito y compartiendo los recursos físicos y tecnológicos de una forma mucho más eficiente.

Esta estrategia requiere un ambiente de trabajo adecuado. Para dar soporte al estilo de trabajo del grupo WPP, Contract Workplaces propuso en sus proyectos un *masterplan* en base a *layouts* de configuración abierta, permeables y dinámicos, donde el espacio se organiza en función de las actividades, no de las jerarquías. Las áreas operativas se complementan con espacios multifuncionales, áreas de descanso y de *coffee break* y zonas de reunión formal e informal distribuidas de tal forma que se asegure una transición cómoda entre las actividades individuales y las grupales. La tendencia es disminuir al máximo posible el uso de oficinas cerradas para eliminar las barreras físicas entre las personas. Las áreas de colaboración, zonas de peloteo y *town halls*, se alternan con espacios donde es necesaria una mayor privacidad: cabinas para conversaciones telefónicas o trabajo de concentración (*phone booths*), salas para reuniones rápidas (*huddle rooms*) o salas para reuniones programadas. Siempre privilegiando las vistas y la luz natural.

De esta forma se busca aumentar la flexibilidad, agrupar las funciones compartidas y aprovechar cada m<sup>2</sup> para maximizar la eficacia. Las áreas de IT, recepción, salas de reuniones, cafetería y puntos de impresión y copiado se centralizan para evitar la duplicación de servicios.

En línea con la política de WPP de reducir su huella de carbono, se adoptaron criterios de diseño sustentable tales como ubicar los puestos de trabajo en el perímetro de la planta para aprovechar la luz natural y mejorar la calidad de espacio interior, e implementar el control de la iluminación y la separación de residuos. Sumado a esto, el impacto ambiental también disminuye cuando se hace un uso eficiente del espacio optimizando recursos y eliminando áreas que no se utilizan.

Como resultado, el espacio de trabajo de las nuevas oficinas brinda una gran flexibilidad tanto a la empresa como a sus empleados, propicia un uso eficiente de los recursos, contempla el cuidado del medio ambiente y fomenta la colaboración, la creatividad y la productividad al mismo tiempo que expresa los valores de la marca como un todo.





## WPP EN URUGUAY

El proyecto de la sede de Uruguay consistió en integrar a todas las agencias del grupo en dos pisos de un mismo edificio. Esto permitió centralizar servicios comunes tales como el área de *backoffice*, la recepción, las salas de reuniones, los sanitarios, la sala de lactancia y un comedor muy versátil que también permite hacer grandes reuniones o presentaciones. En cuanto a las agencias, se optó por la planta abierta con el área operativa sobre el perímetro de la fachada para aprovechar la luz y la ventilación naturales junto con las vistas, mientras que las áreas de servicio se distribuyeron en torno al núcleo del edificio. También se incluyeron *quiet rooms* y *meeting boxes* para el trabajo de las duplas creativas de acuerdo con las necesidades particulares.

El concepto de ciudad inspiró el carácter de los espacios comunes tales como las circulaciones y el comedor, con *graffiti* en las paredes y alusiones a señales de tránsito. La imagen del conjunto ganó coherencia mediante el uso de los materiales: pavimento vinílico gris para las circulaciones, alfombra en las áreas de trabajo, equipamiento con tapas blancas y sillas negras. El acento de color aplicado en la gráfica y los *meeting boxes* quedó reservado para personalizar a cada agencia.

Buscando la eficiencia energética se optó por un sistema de aire acondicionado VRV junto con un sofisticado sistema de domótica que permite programar y controlar de forma remota el encendido y apagado automático de los equipos de aire e iluminación.







**FICHA TÉCNICA URUGUAY**

Cliente: WPP para las agencias Burson Cohn & Wolf, Grey, GroupM, Young & Rubicam, Mediacom, Mindshare, Wavemaker, Wunderman y Xaxis.  
Ubicación: Punta Carretas Tower, pisos 5° y 6° - Montevideo, Uruguay.  
Plazo de ejecución: 95 días.  
Año de ejecución: 2018.  
Superficie: 1.064 m².  
Proyecto y dirección de obra: Contract Workplaces.  
Jefe de Arquitectura y Diseño: Gabriel Cárpena.  
Dirección de obra: Micaela Riccetto, Mauricio Dibarboure.  
Gerente de proyecto: Carolina Capouyá.  
Gerente Comercial: Gabriela Carvalho.  
Dirección general: Daniel Flom.  
Fotografía: Andrés Negroni.





### WPP EN MÉXICO

Para dar cabida a las 8 agencias que alberga la sede de Ciudad de México se propuso una planta abierta para los puestos operativos alrededor de los cuales se ubican los espacios de apoyo. La idea fue lograr un ambiente versátil que proyecte la identidad de cada agencia pero que al mismo tiempo mantenga la integridad del conjunto.

A fin de dar soporte al estilo de trabajo de la empresa se proyectaron una variedad de espacios: salas de reuniones formales de distintos tamaños y salas de videoconferencia junto con espacios informales tales como gradas, mesas altas, *phone booths* y *town halls* donde pueden realizarse juntas semanales o anuncios importantes a grupos grandes de las agencias. En el piso 15° se proyectó el *Work Coffee*, un espacio multiuso de 200 m<sup>2</sup> compartido por todas las agencias que cuenta con los servicios necesarios para funcionar como comedor o espacio para reuniones informales o presentaciones.

El uso de los materiales y las diferentes texturas ayudó a la composición del diseño: mientras que los pisos vinílicos juegan un papel importante en el manejo de los espacios público, privado y semi privado, la utilización de plafones en el cielorraso y la elección de los acabados, los textiles y los colores junto con el diseño gráfico, ayudan a generar la identidad y personalización de las agencias.



### FICHA TÉCNICA MÉXICO

Cliente: WPP para las agencias Burson Cohn & Wolf, Grey, Landor, Sudler & Hennessey, VML, Wunderman, Young & Rubicam Group, y The Cocktail.

Ubicación: Lago Alberto 319, pisos 15° y 16°, Colonia Granada - Ciudad de México, México.

Plazo de ejecución: 10 meses.

Año de ejecución: 2017 / 2018.

Superficie: 4.525 m<sup>2</sup>.

Proyecto y dirección de obra: Contract Workplaces.

Jefe de Arquitectura y Diseño: Sofía Liñero Toca.

Dirección de obra: Isai Reyes.

Gerente de proyecto / Comercial: Mercedes Ferreira.

Dirección general: Víctor Feingold.





## WPP EN COLOMBIA

A partir de la experiencia del diseño y la construcción de las oficinas en México y Uruguay, Contract Workplaces fue elegido nuevamente por WPP para materializar Geometry en Colombia, una agencia de marketing especializada en el diseño de experiencias.

Se trata de un espacio de 1.316 m<sup>2</sup> distribuidos en dos niveles que incorpora el elemento pivot para la creación de un ambiente activo, centrado en las personas y capaz de dar forma e influenciar cada momento. El proyecto consiste en organizar distintos elementos como articuladores de las actividades a fin de conectar y congregar a las personas, crear una cultura organizacional y dar escala a la oficina.

El proyecto contempla una variedad de espacios de trabajo para dar soporte a los diferentes estilos de tareas, cada uno de los cuales fue concebido para conseguir la mayor productividad y eficiencia. Con este criterio se plantearon la sala creativa elevada sobre el *open space* que también funciona como sala de juntas y estudio de fotografía y audio; una cafetería muy dinámica donde se exhiben los premios y reconocimientos y es el escenario para encuentros musicales; un auditorio que acogerá actividades de *casting* y entrenamientos *in-house*; y *booths* para trabajo colaborativo y/o de alta concentración cuando sea requerido, brindando un soporte adecuado a una cultura fructífera, transversal y espontánea.





# Innovación estratégica por Dr. House



Utilizando la famosa serie televisiva “Dr. House”, el economista Hernán Kigel —Profesor de Innovación y Creatividad en los Negocios en la Universidad Torcuato Di Tella de la ciudad de Buenos Aires— nos invita a analizar los desafíos que enfrentan las organizaciones para innovar en sus equipos de trabajo. Para ello se sirve de la experiencia de este médico brillante y poco convencional de la ficción que encabeza el equipo de diagnóstico en un hospital universitario. Analizando el proceso investigativo que aplica para resolver los casos difíciles que los especialistas no han podido resolver, Hernán Kigel nos ayuda a comprender mejor los mecanismos de la innovación estratégica aplicados en la empresa.

El Dr. Gregory House es un médico brillante y poco convencional que está a la cabeza del área de diagnóstico médico de un hospital universitario que debe tratar a pacientes complejos. En esta famosa ficción televisiva, la Dra. Lisa Cuddy es la eficiente directora de la institución que, durante casi toda la serie, mantendrá una tensión constante con el protagonista. Es en esta tensión donde se revela el tema sobre el que Hernán Kigel disertó en Worktech Montevideo: la explotación del negocio actual frente a la exploración de nuevas oportunidades.

## Dentro del Princeton Plainsboro

Al hospital donde trabaja Dr. House llegan pacientes que son atendidos, o bien en la guardia de emergencias o bien en las consultas programadas de las distintas áreas especialistas, las cuales ya tienen una manera de trabajar debidamente aprendida, comprobada y verificada, y que funciona muy bien. Pero cada tanto aparece un paciente que, asistido con los tratamientos habituales del hospital, no se cura y corre el riesgo de morir. En ese momento, el caso es derivado al departamento del Dr. House.

En este punto se puede hacer una analogía con la empresa: si el área de Marketing no vende lo suficiente y sigue insistiendo con la misma comunicación, el producto muere. Si la compañía tiene alta rotación y RRHH persiste con las mismas formas de retención, la gente se va a seguir yendo. Esto quiere decir que la *explotación* del negocio, que es un espacio sumamente útil para el 99% de las actividades que se llevan a cabo en una compañía, tiene ciertas instancias en las cuales ya no sirve. Acá es donde entra en escena la *exploración*.

Es por esto que toda organización debería tener dos patas: una encargada de la eficiencia, la eficacia, la constancia y la explotación del negocio, y otra destinada al cambio, la flexibilidad y la adaptabilidad. Pero estos dos espacios —que en la serie están claramente repartidos entre las prácticas comunes del hospital y las del área del Dr. House— no se pueden dividir fácilmente en las organizaciones ya que todas las áreas conviven con estas dos situaciones en todo momento.

La serie nos enseña la gran diferencia que existe entre la forma en la que explotamos el negocio y la forma en la que exploramos las oportunidades. Mientras que la explotación del conocimiento requiere ciertos modelos de trabajo conocidos, la exploración demanda procesos totalmente distintos.

## El equipo de trabajo

El equipo del Dr. House es fundamental para resolver los casos y está compuesto por personas de distintas especialidades, lo cual también resulta vital en una empresa. En general, cuando se enfrenta un problema sobre el que no hay experiencia previa (el mundo de la exploración), tratar de resolverlo con gente que pertenece a la misma área no conduce a mejores resultados. Lo que hace falta es cambiar la perspectiva con el aporte de personas pertenecientes a distintas disciplinas porque cuando se intenta resolver problemas de exploración solo con especialistas, probablemente la mirada sea muy sesgada.

Pero hacer esta mezcla solo rendirá frutos en la exploración; sumar gente que no tiene los conocimientos adecuados al área de explotación del negocio significará una pérdida de eficiencia.



Todos mienten

La filosofía básica del Dr. House es que “todos mienten”, ya sea debido a verdadera deshonestidad, a falta de conocimiento o a simple ignorancia. Y como el problema es el enfermo, este es el último al que se le va a pedir información. En su lugar, el equipo de Dr. House allana la casa de los pacientes, habla con sus allegados, revisa el historial y empieza a tratar de complementar el problema con otras fuentes de información.

En el caso de la empresa, esto nos enseña que si hay un problema en algún área no es allí donde hay que buscar la solución porque “todos mienten”. Pero no lo hacen por falta de integridad sino porque tienen una visión demasiado sesgada debido a su *expertise*.

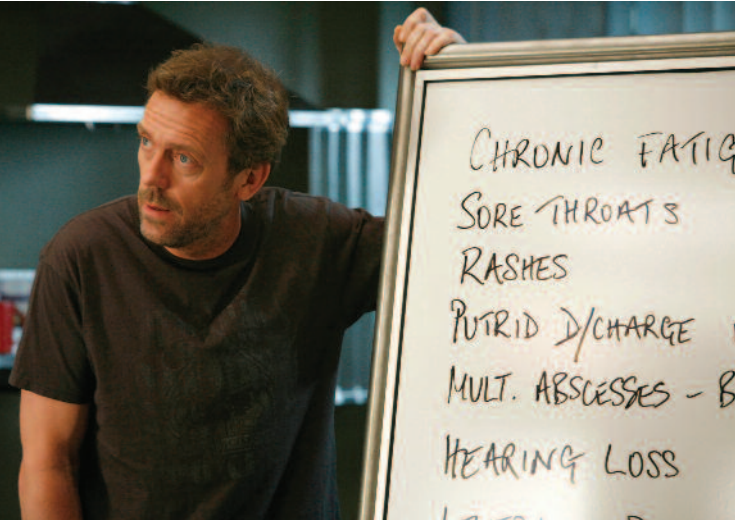
En los equipos de exploración el primer paso para resolver un problema es salir a investigar, ir adonde está la situación porque, de lo contrario, es probable que la información resulte escasa o falsa. Es lo que se llama “investigación etnográfica”. Tratar de resolver los problemas con la misma gente que los tiene en lugar de ampliar un poco más el panorama puede resultar engorroso.

El brainstorming

Un momento crucial de la serie es cuando aparece la pizarra. Allí se vuelcan las ideas (posibles diagnósticos) que van apareciendo a medida que se va recolectando información. Se trata del viejo y conocido *brainstorming*, una técnica que no sirve de mucho si previamente no se realiza un proceso de investigación etnográfica que aporte pistas relevantes. Porque lo cierto es que hay un momento en el proceso de innovación en el que es necesario abrirse a nuevas posibilidades para encontrar una buena respuesta. En esta etapa, cualquier integrante del equipo aporta en igualdad de condiciones, sin distinción jerárquica. En la serie, no todas las ideas son de Dr. House; de hecho, muchas veces se enoja cuando su equipo no lo desafía.



Durante el proceso de *brainstorming* se listan una cantidad de opciones y después el equipo trata de definir cuál es la más probable. En esta fase no hay mucha seguridad, es necesario experimentar rápidamente porque, si se empieza un tratamiento a largo plazo con un diagnóstico equivocado, el paciente puede morir. ¿Qué es lo que hace entonces el equipo de Dr. House? Aplica la técnica de prueba y error. A partir de los resultados obtenidos con el tratamiento experimental, la nueva información que aparece (el paciente se brota, tiene una hemorragia, etc.) retroalimenta la investigación, se aprende de lo que está sucediendo, se retoma la tormenta de ideas y se vuelve a probar. Esto implica poder aceptar el error.



Crear que una persona es más creativa sentada detrás de una computadora en su escritorio que en su casa es un concepto de la era industrial.

En el ámbito de las organizaciones sucede algo parecido: si aparece una idea de negocios y comienza el desarrollo sin un testeo previo se corre el riesgo de hundir todo el costo de desarrollo si luego resulta que la idea está equivocada. En el mundo de la exploración, donde la experiencia y el conocimiento son muy limitados, hay que evitar la búsqueda de la perfección. En esta circunstancia, la mejor opción consiste en salir con ideas poco desarrolladas para aprender rápido y corregir a tiempo. Por el contrario, en el ámbito de la explotación donde lo que cuenta es la experiencia, no hace falta probar tanto y eso nos permite tomar decisiones a más largo plazo.

Dentro de una organización puede ser difícil aceptar el error. Sin embargo, cuando se logra despersonalizarlo e incorporarlo como parte del trabajo se puede comenzar a construir. Cualquier equipo que quiera explorar deberá lidiar con la posibilidad del fracaso y aceptarlo.

El momento alfa

Luego de todo este proceso siempre hay un momento en el que el Dr. House va a su oficina, juega con una pelota, toca la guitarra, etc. Es el tiempo de la distensión. Cuando el cerebro está en estado alfa, ocupado con tareas rutinarias (maneja, tomando una ducha, etc.) puede procesar información en segundo plano de manera creativa. Por eso es muy importante brindar espacios de relajación a los equipos de trabajo.

En una organización el *quid* de la cuestión es lograr que la innovación sea sistémica, que no dependa de la “iluminación” casual de una persona. Se trata de generar el contexto necesario para que los equipos puedan explorar, brindar espacios de creatividad, permitir el fracaso y valorarlo en lugar de criticarlo, y habilitar espacios para pensar. Creer que una persona es más creativa sentada detrás de una computadora en su escritorio que en su casa es un concepto de la era industrial.



Cualquier equipo que quiera explorar deberá lidiar con la posibilidad del fracaso y aceptarlo.



## Los límites de Cuddy

¿Qué pasaría si todo el hospital adoptara la metodología del Dr. House? La institución desaparecería. En la serie, la Dra. Cuddy es la encargada de poner los límites. El secreto de un buen líder es poder determinar en qué áreas se explota y en cuáles se explora y, a partir de allí, generar las condiciones para que cada equipo trabaje de la manera adecuada.

El 90-95% de las tareas que se realizan en una organización consisten en la explotación del conocimiento. Pero si ese porcentaje se transforma en el 100% o en el 50%, seguramente habrá problemas: si el equipo solo explota, tarde o temprano pierde ventaja competitiva. En cambio, si solo explora, están todos perdidos dentro de un caos.

Y por último, otro lema de Dr. House: "Mejor muerto que mal diagnosticado". Significa que es preciso asumir que hay que tomar riesgos. De eso se trata la innovación. Y recordarle al equipo de exploración que no hay que pensar en cuánto queremos ganar sino en cuánto estamos dispuestos a perder. Así se limita el riesgo.



**Hernán Kigel** es fundador y director de MINDS GARAGE. Economista con espíritu emprendedor, también se desempeña como Profesor de Innovación y Creatividad en los Negocios en la Universidad Torcuato Di Tella. Desde el año 2010 trabaja desarrollando productos y servicios de consultoría para empresas privadas, organizaciones gubernamentales y del tercer sector. Se ha desempeñado como asesor de Innovación para el Gobierno Nacional.

# DISEÑO ENFOCADO EN LAS PERSONAS





# Mitos y verdades sobre el *open plan*



Desde las primeras oficinas abiertas de la era taylorista hasta las actuales configuraciones en *open plan*, la oficina ha ido evolucionando producto de los profundos cambios que se han venido produciendo. A medida que pasa el tiempo y las transformaciones se afianzan, cada vez más empresas adoptan los entornos de trabajo abiertos a fin de promover las mejores condiciones para el actual trabajo del conocimiento. La tendencia, que ha despertado un apasionado debate entre sus defensores y sus detractores, ofrece grandes beneficios (mejora la colaboración y la productividad al mismo tiempo que disminuye los costos de operación y mantenimiento) pero también tiene limitaciones (el ruido, las distracciones y la falta de control sobre el espacio personal son fuente de insatisfacción entre los empleados). A la luz de los estudios realizados sobre los efectos del *open plan* sobre la productividad y la satisfacción de las personas, analizaremos los mitos y verdades de esta tendencia que ya es la norma en la mayor parte de las organizaciones.



Actualmente, una gran cantidad de oficinas se organizan en una configuración de planta abierta. Con esta estrategia, las empresas aspiran a facilitar la colaboración, el intercambio de ideas, el trabajo en equipo y los encuentros informales, con la esperanza de estimular la innovación y la creatividad de sus colaboradores y mejorar la productividad.

La idea detrás de esta práctica tan extendida es que la ausencia de barreras físicas facilita la comunicación entre las personas y los equipos de trabajo, con el beneficio adicional de un ahorro en los costos de operación y mantenimiento que puede llegar a ser apreciable. Pero, aunque la creencia sobre estas mejoras es moneda corriente, la realidad es que los resultados de las investigaciones sobre el efecto que tienen las oficinas en *open plan* sobre el desempeño de las personas no son concluyentes. Mientras que algunos estudios informan resultados positivos sobre la comunicación y la interacción social, otros han reportado hallazgos negativos tales como falta de privacidad junto con un aumento del ruido, las distracciones y la sensación de hacinamiento<sup>1</sup>.

A pesar de todo, empresas tales como Google, Facebook, IBM y Microsoft han apostado sin reservas al diseño en *open plan* para sus lugares de trabajo, reemplazando los esquemas tradicionales con grandes espacios abiertos y áreas dedicadas tanto al trabajo colaborativo como al de concentración.

Analicemos cuánto hay de cierto y cuánto hay de mito alrededor del *open plan*.

Algunos mitos y más verdades

Las oficinas abiertas pueden tener efectos tanto positivos como negativos sobre las personas y la productividad, sin perder de vista que no todas las empresas son iguales y que la evaluación final de los costos y beneficios de adoptar este tipo de entorno de trabajo dependerá, en última instancia, de los objetivos de cada organización.

1 BRENNAN, A. et al. (2002): "Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study". Environment and Behavior.

Interacción social

En 1977, Thomas J. Allen encontró que el factor determinante para que se produzca la comunicación entre los trabajadores es la distancia física que los separa: la interacción disminuye exponencialmente con la distancia entre ellos. Esto indicaría que existe una fuerte correlación entre la distancia física y la frecuencia de la comunicación entre los colaboradores. De esta forma, se extendió la idea de que la posibilidad de establecer contacto visual y compartir el espacio físico incrementa las relaciones personales<sup>2</sup>.

En una era donde la interacción social, la colaboración y el trabajo en equipo son una parte fundamental del mundo laboral, es preciso ser conscientes de los efectos que los nuevos espacios de trabajo abiertos tienen sobre las personas y la productividad.



2 ALLEN, T. & HENN, G. (2006): "The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology".



Sin embargo, los investigadores de Harvard Ethan Bernstein y Stephen Turban, revelaron en un estudio reciente<sup>3</sup> que en las actuales oficinas en *open plan* la magnitud de la interacción personal ha disminuido significativamente (aproximadamente en un 70%) a favor de la comunicación electrónica. Paradójicamente, en lugar de estimular los encuentros cara a cara, la configuración en *open plan* ha detonado el retraimiento social. La respuesta parece estar en una sobreexcitación fisiológica provocada por la invasión del espacio personal.

Este estudio tiene un valor particular ya que —a diferencia de investigaciones anteriores basadas en encuestas o registros de actividad que proporcionan la interpretación subjetiva de los participantes— la recolección de datos se llevó a cabo con dispositivos electrónicos (sensores sociométricos, datos de email y mensajería instantánea).

Colaboración

Algunas investigaciones sostienen que la proximidad física aumenta la probabilidad de colaboración<sup>4</sup>. Al parecer, algunas de las mejores decisiones y percepciones provendrían de las charlas de pasillo y cafetería, de conocer gente nueva y de las reuniones improvisadas. Según esta perspectiva, la oficina

3 BERNSTEIN, E. & TURBAN, S. (2018): "The impact of the 'open' workspace on human collaboration".

4 KRAUT, R. et al. (2002): "Understanding Effects of Proximity on Collaboration: Implications for Technologies to Support Remote Collaborative Work".

abierta ayudaría a mejorar la colaboración como consecuencia de la comunicación informal asociada a una mayor proximidad, visibilidad y accesibilidad.

Pero no todos coinciden en este punto. Bernstein y Turban han concluido que un entorno físico aparentemente favorable no siempre fomenta la colaboración ya que, tal como se ha mencionado, las oficinas abiertas pueden producir efectos negativos sobre la interacción social reduciendo, en última instancia, la colaboración.

Las oficinas abiertas pueden tener efectos tanto positivos como negativos sobre las personas y la productividad. Pero como no todas las empresas son iguales, la evaluación final de los costos y beneficios de adoptar este tipo de entorno dependerá de los objetivos de cada organización.



■ **Creatividad**

De acuerdo con investigaciones realizadas en la Universidad de Rotterdam, las personas que trabajan en compañías tradicionales dentro de estructuras formales con tareas rutinarias y espacios de trabajo estandarizados, tienen pocos estímulos para desarrollar aptitudes creativas. Así queda probada la capacidad del entorno para generar ideas nuevas y que los espacios de trabajo abiertos con un diseño cognitiva y perceptivamente estimulantes pueden mejorar la creatividad<sup>5</sup>.

Pero Ethan Bernstein<sup>6</sup> advierte que el exceso de visibilidad del *open plan* puede provocar malestar e inhibiciones contraproducentes. Cuando las personas se sienten observadas obtienen mejores resultados en tareas rutinarias pero se desempeñan peor en aquellas que demandan creatividad y aprendizaje. La sensación de sobreexposición evocaría una mayor conciencia de sí mismo provocando retraimiento y disminuyendo la creatividad.

■ **Privacidad**

La falta de privacidad es una de las quejas más frecuentes de los trabajadores en las oficinas abiertas. Esto se debe a que se

trata de una necesidad básica del ser humano, definida como la capacidad de regular las interacciones sociales para obtener control sobre el espacio personal en diferentes contextos<sup>7</sup>. El estudio de las distancias de interacción entre las personas es la base de la *proxemia*, término acuñado por Edward Hall a mediados de los 60. Las investigaciones muestran que la invasión del espacio personal es potencialmente estresante, razón por la cual la privacidad es un aspecto crucial a la hora de definir el diseño del espacio de trabajo.

Conseguir un respiro psicológico de la mirada ajena y protegernos de la influencia social y del control que esto supone, son motivaciones tan profundas que surgen espontáneamente<sup>8</sup>. Ethan Bernstein afirma que el aumento de la conciencia de ser observado desencadena un mayor deseo de privacidad y, con ello, un comportamiento de ocultamiento para contrarrestar la sensación de sobreexposición. Las personas que trabajan en espacios abiertos, sabiendo que pueden ser escuchadas o interrumpidas, tienen charlas más cortas y superficiales<sup>9</sup>.

Es por esto que brindar espacios de privacidad, lejos de comprometer el trabajo de colaboración, puede favorecerlo.

El *open plan* puede ser ideal para dar soporte a las tareas grupales, pero las actividades de concentración y aquellas relacionadas con la creatividad individual no siempre se desarrollan bien dentro de estos ambientes.



Foto: Steelcase.

La verdadera privacidad se alcanza cuando el espacio permite controlar la accesibilidad hacia los otros y elegir si se desea o no interactuar. Aunque pueda parecer contradictorio, las interacciones informales no florecerán si la gente no puede evitar interactuar cuando no lo desea.

■ **Ruido**

Otra de las quejas más populares en las oficinas abiertas está relacionada con el ruido, especialmente con la privacidad de la voz: oír una conversación no deseada (cara a cara o por teléfono) o tener la sensación de que se está siendo escuchado<sup>10</sup>.

Los niveles de ruido altos y la mala acústica también se han vinculado con una serie de malestares relacionados con la salud: irritabilidad, estrés y déficit de memoria a corto plazo. Un estudio realizado en la Universidad de Cornell<sup>11</sup> reveló que la exposición a una escala de ruido similar a la que se registra en una oficina abierta produce niveles elevados de epinefrina, una hormona asociada con el estrés.

La clave para solucionar este problema es tratar de comprender qué grado de privacidad se necesita en diferentes momentos o

lugares, cuáles serán los objetivos de acondicionamiento a alcanzar y de qué manera los distintos elementos de la oficina pueden afectar la acústica.

■ **Distracciones**

Las interrupciones y las distracciones frecuentes suelen ser una consecuencia no deseada de las nuevas formas de trabajo en oficinas abiertas y del uso intensivo de la tecnología. Esto tiene como consecuencia una disminución en la calidad del trabajo y en la productividad. Algunos estudios sugieren que cuando los trabajadores se distraen e interrumpen constantemente, desarrollan un modo de trabajo más rápido para compensar el tiempo perdido. Pero trabajar de esta forma tiene un costo: la gente experimenta una mayor carga de trabajo, más estrés, mayor frustración y mayor presión de tiempo y esfuerzo<sup>12</sup> porque el cerebro humano no está adaptado a la actividad multitarea; su funcionamiento es secuencial y necesita procesar una tarea después de otra. Esto tiene consecuencias negativas tanto sobre el bienestar personal como sobre la calidad del trabajo y la productividad.

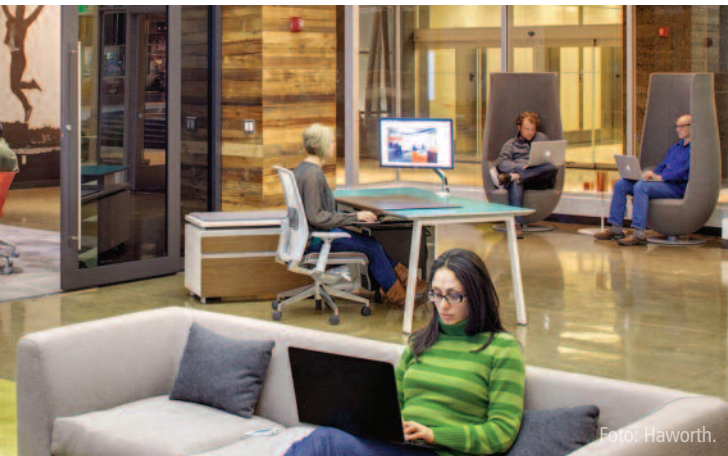


Foto: Haworth.

5 DUL, J., CEYLAN, C. (2010): "Work Environments for Employee Creativity". Ergonomics.  
6 BERNSTEIN, E. (2012): "The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control". Administrative Science Quarterly 57, no. 2.

7 MARGULIS, S.T. (2005): "Privacy and Psychology".  
8 ACQUISTI, A. et al. (2015): "Privacy and Human Behavior In the Age of Information".  
9 FAYARD, A. & WEEKS, J. (2011): "Who Moved my Cube?".

10 BODIN DANIELSSON, C. et al. (2009): "Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types". Journal of Architectural and Planning Research.  
11 EVANS, G. & JOHNSON, D. (1999): "Stress and open-office noise".

12 MARK, D. et al. (2008): "The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress". Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings.





Conclusiones

En una era donde la interacción social, la colaboración y el trabajo en equipo son una parte fundamental del mundo laboral, es preciso ser conscientes de los efectos que los nuevos espacios de trabajo abiertos tienen sobre las personas y la productividad. El *open plan* puede ser ideal para dar soporte a las tareas grupales, pero las actividades de concentración y aquellas relacionadas con la creatividad individual no siempre se desarrollan bien dentro de estos ambientes.

La clave para lograr un ambiente de trabajo exitoso es brindar a la gente opciones que le permitan ejercer un control efectivo sobre su entorno. Cuando se puede elegir dónde, cómo y con quién trabajar se logra más eficiencia, bienestar y productividad. Proporcionar la posibilidad de alternar fácilmente entre el tiempo grupal y el tiempo privado crea un equilibrio que permite pensar, crear y compartir ideas.

Las oficinas abiertas no son intrínsecamente buenas o malas, y dado que no todas las empresas son iguales, la evaluación final de los costos y beneficios de adoptar este tipo de entorno de trabajo dependerá, en última instancia, de las características y los objetivos de cada organización.

Referencias:

ACQUISTI, A. et al. (2015): "Privacy and Human Behavior In the Age of Information".

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

BERNSTEIN, E. (2012): "The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control". Administrative Science Quarterly 57, no. 2.

BERNSTEIN, E. & TURBAN, S. (2018): "The impact of the 'open' workspace on human collaboration".

BODIN DANIELSSON, C. et al. (2009): "Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types". Journal of Architectural and Planning Research.

BRENNAN, A. et al. (2002): "Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study". Environment and Behavior.

DUL, J., CEYLAN, C. (2010): "Work Environments for Employee Creativity". Ergonomics.

EVANS, G. & JOHNSON, D. (1999): "Stress and open-office noise".

FAYARD, A. & WEEKS, J. (2011): "Who Moved my Cube?".

KRAUT, R. et al. (2002): "Understanding Effects of Proximity on Collaboration: Implications for Technologies to Support Remote Collaborative Work".

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

MARK, D. et al. (2008): "The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress". Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings.



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



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

ONE SIT

CONTATTO Since 1994

www.contatto.cl

desde 1954

# MUDANZAS de OFICINAS Y VIVIENDAS FAMILIARES

CENTROS DE COMPUTO

COMPUTADORAS PERSONALES

CAJAS DE HIERRO

TRASLADO Y ORGANIZACION DE ARCHIVOS

MOVIMIENTOS DENTRO DEL MISMO EDIFICIO

TRASLADOS 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 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

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



URUGUAY

- Aire Acondicionado
- Calefacción
- Sistema inteligente VRV Hitachi
- Representante Hitachi Air Conditioning

**Nuestra obra no se ve: se siente**

Somos especialistas en acondicionamiento térmico, para que tenga siempre el ambiente ideal. Porque no hay como estar en casa.

**KAVET S.A.**  
Ing. DANIEL MUÑOZ

**HITACHI**  
Imagine the Most

Av. San Martín 2319  
Tel. 2204 4142  
www.kavet.com.uy

**eco ENERGÍA**

**MONTAJES ELÉCTRICOS  
CABLEADO ESTRUCTURADO**

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

**DG DIVIGLASS**



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

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

**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.hubermanysociados.com.ar  
info@hubermanysociados.com.ar  
Av. San Juan 1950 11 ºE (C1232AAO)  
Tel: +5411 4304-8510/4304-2888

URUGUAY

**Ramirez PINTURAS**

**ALTA CALIDAD - RESPONSABILIDAD E HIGIENE**

ENDUIDOS - PINTURA DE FACHADAS - LUSTRE  
PINTURAS EN GENERAL

e-mail: ramirezpinturas8@gmail.com  
Tel.: 096 182 960

URUGUAY

**SOLART**

INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA Y DE CONECTIVIDAD

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

Av. Ramon Anador 3668 / 2 - Mdeo, Uruguay  
Tel Fax: (+598) 2622 1053  
info@solart.com.uy  
www.solart.com.uy



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

**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  
alejandrometalkrix.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

**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

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

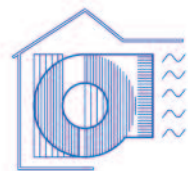


**Diseno Conceptos Generales  
Estándares  
Asesoramiento de Obra**

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

**BALKO**  
20 AÑOS





**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

**MÓDULO  
QUATRO**

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

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



**Cristales s.r.l.**

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



- Aire Acondicionado
- Calefacción
- Ventilación

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



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



**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



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



**Más de mil**  
**proyectos cuentan con**  
**nuestro mobiliario**  
**en el 2018.**

Argentina  
Chile  
Costa Rica  
Uruguay  
Paraguay  
Perú



/giulianimob

SHOWROOM | BUENOS AIRES  
T +54 11 4302 1065  
T +54 11 4302 1078  
info@giuliani.com.ar

www.giuliani.com.ar

SHOWROOM | CHILE  
T +56 2 2320 39780  
T +56 9 9542 6185  
info@giuliani.cl

www.giuliani.cl

Un año más, liderando  
la confianza de nuestros  
clientes.

**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**



dBTechnologies

Soundcraft

BIA M P

MACKIE

CASIO

GLO

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**