

Víctor Feingold

"Si mis clientes son empresas, tengo que ser una empresa"



Perfil

Es arquitecto (UBA).

En 1990 consiguió su primer trabajo independiente y pudo armar su propio estudio, en el que llegó a tener 15 empleados, hasta que el "efecto Tequila" lo dejó otra vez en cero. En 1996, fundó su actual empresa, Contract, con la idea de reducir los riesgos al mínimo.

Organización

Contract es una empresa dedicada a la arquitectura corporativa, que se focaliza en el diseño, la ampliación, el cambio de funciones o el traslado de oficinas. Se ocupa desde la búsqueda del inmueble, el proyecto arquitectónico y la ejecución de la obra, hasta el diseño funcional de los espacios de trabajo y el asesoramiento en el cambio conceptual de la organización.

Para destacar

Asegura que para crear y organizar una empresa hay que hacer el esfuerzo de controlar el impulso de ocuparse de todo, definir en qué se es más útil y aprender a delegar funciones.

POR RUBEN LEVENBERG pymes@clarin.com

Cómo pasó de arquitecto tradicional a su actual rol de empresario?

Fue a partir de una crisis profesional, porque tenía un estudio de arquitectura y hacía un poco de todo, desde remodelación de baños hasta cualquier otra cosa, pero había mucho trabajo para oficinas. Como siempre tuve también un perfil comercial, comencé a participar como inversor en algunos proyectos, hasta que llegó el "efecto Tequila" y me quedé con obligaciones y sin ingresos. Fue una catástrofe que me hizo replantear la carrera. De allí en más, puse el foco en las oficinas, porque los clientes son empresas que si deciden hacer algo es porque tienen el dinero. Eso acota la ventana de riesgo.

¿Cómo se organizó?

Arranqué sin socios y luego algunos de los profesionales que trabajaban conmigo fueron asociándose al estudio. Hoy somos 80 personas en la Argentina y 40 en Chile, y estamos por abrir una filial en Uruguay. Tenemos un gerente general y gerencias para las distintas áreas (comercial, administrativa, de marketing, de recursos humanos y de obras). Aquí, lo importante es que no pensé en un estudio sino en una empresa, porque los clientes son empresas y les gusta Trabajar con pares y justamente prefieren no contratar a un arquitecto que se puede enfermar, ir de vacaciones o cambiar de rubro.

¿No le cuesta delegar funciones?

Sí, meterse en todo es una tentación y tuve que aprender. Al comienzo me ocupaba personalmente de todas las funciones. Me ocupaba del diseño, la construcción, era el cadete, servía café y atendía el teléfono. A medida que la empresa crece, uno tiene que evolucionar con ella y no dejar-se llevar por el impulso de estar en todas partes.

Se aprende que en algunos lugares se es más útil que en otros. Si me ocupo absolutamente de todo, no puedo dedicarme a trabajar en la estrategia de la empresa.

Parte de la estrategia es el concepto de "oficina abierta". ¿En qué consiste?

Es más que trabajar en un espacio sin divisiones. Normalmente, por "oficina abierta" se entiende un lugar con pocos despachos cerrados, donde se privilegia trabajar en un espacio único. Lo que subyace detrás del concepto no es poner más gente en menor cantidad de metros cuadrados, sino dar flexibilidad, porque en la medida que se puede trabajar desde cualquier parte, es menos necesaria la división individual. Si puedo hacer las cosas con privacidad desde otro lado, cuando voy a la oficina es para interactuar con los otros, no para estar solo o aislado.

¿Cómo se resuelven los celos de los empleados jerárquicos?

Hay que pensar en cuáles son las razones para que alguien tenga algunos metros cuadrados solo, cuál es su posición, cuántas horas está allí, por qué los necesita y para qué. Uno descubre que cuanto mayor es la jerarquía de la persona, suele estar poco en la oficina, porque viaja o está en reuniones. Es a la inversa del concepto tradicional, porque los espacios se asignan de acuerdo con la necesidad de su trabajo y no según su lugar en la estructura de la empresa.

¿Es un servicio para empresas de servicios?

Está dirigido a todos. Tenemos clientes de empresas de manufactura y de servicios, pero es indudable que las de tecnología siempre son las que llevan la delantera, tal vez porque se inventaron a sí mismas.