

LA VISIÓN DE LOS LÍDERES VII

PERSPECTIVAS SOBRE LA CULTURA Y LOS ESPACIOS DE TRABAJO



› JOSEPH BRANCATO
Regional Managing Principal de Gensler

› PAULA MOLINARI
Directora del HR Program de la UTDT
y Presidente de Whalecom

› HERMAN FAIGENBAUM
Director del Programa de Real Estate Management de la
UTDT y Director de Cushman & Wakefield Southern Cone

› GUILLERMO WILLI
Chief People Officer de Globant

Dos modelos, una pregunta: ¿Qué valoramos en un espacio de trabajo?



“ Hay un cambio en la manera de trabajar. Y esto también cuestiona qué se espera de un líder y cómo impacta esto en los modelos de negocio. ”

ILUSTRACIÓN DEL LIBRO “TURBULENCIA GENERACIONAL” DE PAULA MOLINARI. GENTILEZA EDITORIAL TEMAS.



► **Paula Molinari**
Presidente de
Whalecom y Directora
de HR Program de la
Universidad Torcuato
Di Tella

En los últimos años vengo trabajando bastante sobre el futuro del trabajo. Pero, para entrar en el tema que hoy nos convoca, quiero empezar con una historia. En la década del '90, yo tenía una vida ejecutiva en una organización grande y trabajaba en un gran edificio en el piso 20. Y no sólo eso, sino que tenía la oficina del ángulo, vidrio con vidrio, corner office, de un edificio de una gran corporación. Yo. Mujer. Gerente. Y ocurría que colegas entraban a mi oficina y me decían: “¿Cómo la conseguiste?”. Era un misterio cómo yo había conseguido una corner office. ¿Por qué

cuento esta historia? Porque eso que era tan valorado en esa época, hoy ya no lo es.

A mí hoy podrían regalarme un corner office y diría: “Mirá, no. Gracias. De hecho hoy estuve toda la mañana trabajando en mi casa, escuchando los pajaritos de mi jardín”. Ahora me doy cuenta de que el valor más grande es poder decidir en dónde hacer las cosas, poder trabajar. Pero ¿qué pasó que se armó tanto lío y, lo que antes valía tanto, hoy no vale? ¿Qué vale ahora?

Vamos a poner un marco teórico para explicar este cambio. Básicamente, tiene que ver con el choque de dos modelos: el Modelo de Dirección y Control, y el Modelo de la Colaboración.

Cada modelo, de alguna forma, induce a un determinado uso del espacio de trabajo. En el Modelo de Dirección y Control

quienes son más valorados y reconocidos en la empresa se ubican en las corner offices o en los pisos más altos. Por ejemplo, si tenemos un edificio de 30 pisos, ¿en dónde se imaginan que se encuentra la gente más importante? En el de más arriba, obviamente. Entonces: en el piso 30 hay muy poca gente y mucho espacio, y en el primer piso hay muchísima gente en poco espacio. Nada de eso ocurre en el Modelo de la Colaboración.

Propongo que, en lugar de estudiar cómo nos gusta trabajar ahora o cómo cada uno de nosotros espera relacionarse con otro, pasemos a analizar cómo el choque de estos dos modelos ha impactado en los espacios de trabajo. Principalmente, porque de una forma u otra ya todos estamos metidos en el Modelo de la Colaboración.

El mundo de la Dirección y el Control, las

LA VISIÓN DE LOS LÍDERES VII

El valor del encuentro en el espacio de trabajo

La realidad nos desafía permanentemente. Ante un escenario de nuevas incertidumbres, y fieles a nuestro compromiso profesional con el mercado y la comunidad, optamos por analizar rigurosamente la actualidad desde distintas miradas, para desentrañar las mejores soluciones a los problemas e identificar nuevas tendencias y oportunidad de negocios. Siguiendo la línea de encuentros “La Visión de los Líderes” que desarrollamos desde el 2012, volvimos a apostar a reunir a referentes del mercado para conversar sobre el futuro del trabajo, sus modalidades y espacios.

Todos sabemos que el mundo de los negocios se transforma a gran velocidad. La movilidad, la globalización y el trabajo en equipo se están convirtiendo en el estándar. A su vez, se continúan desarrollando nuevas tecnologías para ayudar a los trabajadores a comunicarse, colaborar y compartir recursos. En este contexto, nos preguntamos: ¿De qué manera las nuevas realidades están impactando en la forma, el lugar y el espacio en los cuales las organizaciones despliegan su trabajo? ¿Cuáles son los desafíos a encarar? ¿Qué lugar tienen las expectativas y demandas de las nuevas generaciones?



► **Herman Faigenbaum**
Director General de Cushman
& Wakefield Southern Cone

La estrategia que define el lugar de trabajo debe ser más que una herramienta para mejorar la eficiencia y reducir los costos: muchas veces es necesario cambiar por completo el modo de pensar, y crear nuevos puentes entre la gente y el lugar. Es imprescindible verla como impulsora de valor para el conjunto de la empresa.

Las personas y el lugar son activos muy valiosos en una compañía y sólo mediante el desarrollo de los dos en conjunto es posible descubrir su verdadero valor. El conjunto integrado es más que la suma de sus partes: ya no se trata del rendimiento de los espacios de trabajo sino del rendimiento del negocio.

En base al encuentro realizado en la Universidad Torcuato Di Tella (Buenos Aires, Argentina), elaboramos este informe único en el mercado. Esperamos que “Perspectivas sobre la cultura y los espacios de trabajo” le resulte una herramienta útil e interesante a la hora de pensar su negocio, tanto como nos resultó a nosotros.



ILUSTRACIÓN DEL LIBRO "TURBULENCIA GENERACIONAL" DE PAULA MOLINARI. GENTILEZA EDITORIAL TEMAS.

corner office, el piso 20, piso 30, tiene que ver con el status, con la jerarquía. Tiene que ver con el poder. Y eso era valioso en ese momento. Hoy, ¿qué es lo que vale? La tendencia de macro bienestar y calidad de vida se arraigó en la sociedad y para nosotros lo que más vale es estar bien. La autonomía, la libertad... lo que es estar bien para cada uno. Habrá quien prefiera trabajar desde su casa y a quien le guste trabajar en un lugar con otros, en un espacio de coworking. O en lugares que no queden tan distantes de la casa para así no viajar tanto, ya que esto está ligado a bienestar y calidad de vida. Vemos que, lo que valía antes, hoy no vale tanto. Antes por el corner office del piso 20, la gente hubiera viajado 3 horas diarias. Hoy no.

Otro tema importante de la diferencia de modelos es el de Espacios Cerrados versus Espacios Abiertos. En el mundo de Dirección y Control, los espacios son cerrados. La gente tiene la posibilidad de encerrarse. En el mundo de la colaboración, hay cada vez más espacios abiertos, porque es importante saber qué le pasa al otro y qué hace el otro. Propio vs. Compartido. De alguna manera, el corner office era tuyo: plantabas los portarretratos y eso quería decir que te apropiabas

del lugar. Hoy eso no va más, porque el espacio es de quien necesita estar ahí. Y el otro puede decidir cuál es ese espacio de trabajo: puede ser en la oficina del cliente, puede ser su casa, puede ser un bar. Es un cambio muy grande.

Entonces la conclusión es que, cuando tenés corner office, también tenés cosas tangibles (como el estacionamiento cerca de la puerta). En cambio, en el mundo de la colaboración empieza a ser mucho más importante la ubicación, la distancia, tener libertad, el contacto con la naturaleza, poder estar en contacto con el aire puro, poder ir a hacer deporte cuando uno está en el medio del trabajo... Podríamos decir que hay un cambio en la manera de hacer las cosas. Y esto también cuestiona qué se espera de un líder, y cómo impacta esto en los modelos de negocio.

Concluyendo: los lugares de trabajo no van a ser como los que conociste. La tendencia es lo que se conoce como la sharing economy: las comunidades. ¿Por qué? Porque también el trabajo se ha convertido en una experiencia de consumo. Las personas esperan experiencias en todos los ámbitos: como colaboradores, como clientes, como ciudadanos. Y

así como la tendencia macro en dónde vivir impone las urbanizaciones, por su propuesta de servicio, aquella relacionada con dónde trabajar prioriza a las comunidades, como Chiswick, una comunidad de trabajo con foco en la innovación a pocas millas de Londres.

¡Un sinfín de experiencias positivas facilitadas por la comunidad de trabajo! Una comunidad que provee distintas alternativas para distintos segmentos, que permiten conectarse con velocidad con el trabajo, y desconectarse con velocidad para aprovechar otra propuesta, como relajarse, disfrutar, hacer gym.

En síntesis: el lugar de trabajo se ha convertido en una experiencia de consumo, estas experiencias tienen un peso mucho más relevante en la propuesta de valor al empleado. Y, finalmente, una comunidad de trabajo no es solamente una propuesta de servicios compartidos, sino la creación de una propuesta diferencial, un ecosistema único. Una magia distinta que es capaz de atraer talento, generar innovación, profundizar el compromiso, mejorar el desempeño. El lugar de trabajo hoy es una fuente de creación de valor ♦

Globant, un caso de éxito

Cuando la colaboración impulsa la innovación



► **Guillermo Willi**
Chief People Officer
de Globant

Si bien somos una empresa de tecnología, en Globant decimos que nuestro sistema operativo es la cultura de la compañía y es la que nos mantiene vivos, ágiles, dinámicos e innovadores. Esa cultura está reflejada en nuestros valores, que están incluso escritos en la pared y que se viven permanentemente. Estos seis valores son: actuar de una manera correcta, pensar en grande, innovación constante, buscar la excelencia, ser un jugador de equipo y divertirse. Todos llaman a la acción, a la colaboración, a la integración. A un mundo de iguales donde, la verdad, no importa tanto la jerarquía sino lo que cada uno sabe... Y esta también es la guía con la que armamos los equipos de trabajo.

Ahora, por ejemplo, acabamos de redefinir lo que hacemos. Pasamos de un enfoque puesto en el desarrollo de productos de software que tuvieran un impacto en las grandes audiencias de nuestros clientes, a una visión en la cual construimos experiencias digitales que le importen a millones de usuarios.

Usamos como ejemplo lo que fuimos haciendo con nuestro cliente estrella: Disney. Pasamos de hacerle varias aplicaciones para distintos departamentos internos, a generar una experiencia para la gente que visita los parques. Ahora esta gente usa una bandita que tiene software de Globant. Para nosotros, el talento de Globant está en cómo impactar a las audiencias globales, que son los clientes de nuestros clientes. Eso también lo hacemos con las aplicaciones móviles como las de LinkedIn, Yahoo, Aerolíneas, construidas con la idea de mejorar esas experiencias.

En estos diseños de experiencias digitales se necesitan distintos perfiles de

Project Management, arquitectos de soluciones, gente tecnológica y UX, que tiene que ver con usabilidad y experiencia visual. También sociólogos o psicólogos que den feedback a los equipos de cómo la gente reacciona emocionalmente y cómo se conecta con estas experiencias digitales y con el software.

Pero además de los valores, en Globant tenemos tres pilares por lo cuales también entendemos que la gente se motiva: uno es la autonomía, el otro es el trabajo en el equipo o aprender de otro, y el último es el propósito.

La autonomía tiene que ver con la flexibilidad para trabajar desde donde cada uno quiera: desde la casa, de llegar más tarde, de ir más temprano, de elegir en qué proyecto quiere estar cada uno, en qué tecnología se pueden desarrollar. En Buenos Aires tenemos tres oficinas: una en Zona Norte, una en Microcentro y una en Zona Sur. Esto fue hecho con el espíritu que contó Paula (Molinari). Es decir, para que la gente decida qué lugar



UNO DE LOS VALORES ES "SER UN JUGADOR DE EQUIPO", AFIRMA WILLI. FOTO GENTILEZA GLOBANT.



OFICINA EN SANTIAGO DE CHILE, CHILE. FOTO GENTILEZA DE GLOBANT.



EL VIEJO MUSEO DEL MAR SE TRANSFORMÓ EN LA OFICINA DE GLOBANT DE MAR DEL PLATA, ARGENTINA.

le queda más cerca y puedan acomodarse. Los chicos que están estudiando en la facultad probablemente elijan el Microcentro, los que viven en Zona Norte van mucho a la oficina de Cabildo y Correa, los que están por Zona Oeste van cerca de la bajada de la autopista Buenos Aires - La Plata. Entonces, esto genera un gran marco de flexibilidad.

El otro pilar tiene que ver con estar en un ambiente donde se aprende del otro. Esto requiere también estar en un espacio abierto que incentive que cada uno se nutra de las ideas que tiran los demás, o aprender o enterarse de algo. Espacios donde se genera colaboración e interacción social. También tenemos muchos espacios relacionados con la

diversión, espacios de chill out donde la gente puede jugar, tomar algo, etc.

El tema del propósito está asociado al valor de pensar en grande. ¿Y eso qué quiere decir? Sin ir más lejos, en Argentina, hace 13 años nació una empresa que hoy le da servicios a clientes de primer nivel en Estados Unidos y Europa, que tuvo un proceso exitoso de salida en la Bolsa y que quiere seguir creciendo. Este es el marco donde se inserta nuestra gente, la cultura se vive en nuestra oficina, y la oficina es una herramienta muy importante para fortalecer esa cultura.

Con respecto a las oficinas, tenemos muchos espacios abiertos. La de Mar del Plata, por ejemplo, es un viejo Museo del

Mar, en el que hicimos un layout bastante poco productivo porque mantuvimos espacios circulares en el medio -que es como un tubo de Batman y realmente perdemos algunos metros cuadrados que desde el punto de vista económico no está bueno- pero hoy los micros de turismo paran en la puerta de Globant y le dicen a la gente: acá estaba el Museo del Mar, ahora está Globant.

Entre las salas de reunión también hay ejemplos de cómo los espacios reflejan nuestra cultura. Tenemos una que es como el micro de los Simpsons, otra es un submarino que está en la oficina de Zona Sur de Buenos Aires. En estos espacios se suele poner salas de música. Además, en Globant, ninguna sala de reuniones es cerrada. Siempre podés ver quien está y qué están haciendo, y, si prestás atención, hasta podés ver la presentación.

En realidad, en ningún lado tenemos oficinas cerradas. El equipo de top management, formado por el CEO y los que estamos en Buenos Aires, estamos en un espacio separado del resto pero hacia adentro es un espacio en el que nadie tiene ninguna oficina propia y constantemente podemos escuchar las conversaciones que otras personas tienen. Esto fomenta el trabajo en equipo y saber qué hace cada uno.

Otra cosa que hacemos mucho es integrar a los clientes a la oficina. Usar la oficina como un espacio en el que nuestros clientes puedan encontrar un lugar para pensar distinto, así que para las sesiones de innovación les proponemos que vengán a la oficina. Queremos que asocien a Globant no solo como proveedor de tecnología, sino también con un lugar que los ayuda a pensar distinto, porque los desconecta y los inspira.

A modo de resumen, podemos decir que en Globant buscamos permanentemente que el espacio de trabajo físico sea el que nos permita fortalecer y fomentar nuestra cultura de trabajo y que de alguna manera la retroalimente. Es el reflejo de nuestra cultura, porque usamos el espacio de trabajo como herramienta que soporte nuestros valores, nuestros principios y los pilares motivacionales ♦



En Globant buscamos permanentemente que el espacio de trabajo físico sea el que nos permita fortalecer y fomentar nuestra cultura de trabajo y que de alguna manera la retroalimente.



El poder del Real Estate

Location, location, location



LATINOAMÉRICA: ESTÁ CAMBIANDO EL PARADIGMA SOBRE CÓMO DEBE SER UNA OFICINA Y DÓNDE UBICARLA.



► **Herman Faigenbaum**
Director del Programa de Real Estate Management de la UTDT y Director de Cushman & Wakefield Southern Cone

En la primera escena del trailer que promocionó *House of Cards*, Frank Underwood, el personaje principal de la serie, dice: “El poder es como los bienes raíces. Todo se trata de ubicación, ubicación, ubicación. Mientras más cerca esté de la fuente, más valiosa es la propiedad”. ¿Qué quiere decir esto? Que lo importante es la ubicación. Ahora, el concepto de ubicación o *location* ha cambiado a lo largo de los años por todo lo que mencionó Paula (Molinari) y después ejemplificó Guillermo (Willi).

Lo que estamos viendo es un enorme cambio de paradigma en cómo se decide la ubicación de un edificio donde la gente va a trabajar. Y no solo eso. También estamos viendo cambios en cómo tiene que ser ese continente del lugar donde la gente va a trabajar.

Antes se pensaba que los espacios de trabajo fueran neutrales y que los continentes también lo fueran. Ahora, por el contrario, se les quiere dar un carácter. Paula y Guillermo graficaron especialmente que el carácter es algo muy importante en términos de acercamiento a los empleados.

En el pasado, se pensaba primero en el sitio y luego se adaptaba el edificio al lugar que ese sitio permitía. Si ese lugar permitía una planta chica con medidas



En el pasado, se pensaba primero en el sitio y luego se adaptaba el edificio al lugar que ese sitio permitía. Hoy se piensa en cuál es el mejor edificio, cómo tiene que ser y se trata de buscar un sitio que se adapte a ese esquema edilicio necesario.





“LAS OFICINAS SE DESPLAZAN HACIA EL NORTE”, ESTUDIO SOBRE EL BARICENTRO DEL MERCADO DE OFICINAS DE BUENOS AIRES, ARGENTINA.

REFERENCIAS | ● SUPERFICIE DE OFICINAS ● BARICENTRO

recortadas y no muy largas vistas, no importaba. Ahora se hace al revés: se piensa en cuál es el mejor edificio, cómo tiene que ser, y se trata de buscar un sitio que se adapte a ese esquema edilicio necesario.

El edificio debía representar a la empresa, en términos de identidad corporativa, en cambio ahora se piensa en que la empresa representa a la comunidad que contiene esa compañía. Lo que en inglés se llama *stake holders*, que incluye fuertemente a los empleados.

Antes se pensaba en que el edificio fuera simplemente funcional y la funcionalidad fuera neutra, y ahora se piensa en qué edificio o continente es el

lugar en el cual dar espacio a una cierta comunidad y a una cierta sensación de hogar de la gente que trabaja allí.

También se pensaba que el edificio era el interior, el lugar cerrado en el cual la gente trabajaba. Ahora es cada vez más importante la relación con el exterior, con la naturaleza y las nociones de bienestar. Otro cambio es que antes las cuestiones ambientales no importaban, y ahora el compromiso es muy importante para quien va a estar en ese edificio.

Y finalmente, antes se pensaba en términos de acceso: autopista, la calle, la avenida, el subte. Ahora se piensa en movilidad: la bicicleta, la moto, la conectividad, los servicios.

“**Para 2020, el Baricentro del mercado de oficinas de Buenos Aires seguirá moviéndose hacia el Norte de la ciudad y se ubicará en el barrio de Belgrano.**”

Estos fenómenos suceden en todas las grandes ciudades del mundo. Tomemos el caso de Buenos Aires, Argentina, para ejemplificar esta situación.

Ahí observamos que el mercado de oficinas se mueve hacia el Norte de la ciudad pero ¿Cómo sucede esto? ¿Cuánto y cómo se puede cuantificar? En Cushman & Wakefield elaboramos un informe que llamamos “Baricentro”, que es un estudio que analizó como se fue produciendo, desde 1990 hasta la actualidad, el desplazamiento de las oficinas Clase A hacia el norte de la Ciudad de Buenos Aires. Para esto hicimos un extenso análisis de la cantidad de metros cuadrados construidos y proyectados y la ubicación de esas oficinas.

Si miramos el año 1990, prácticamente todos los edificios corporativos estaban en el centro de la ciudad. El Baricentro se ubicaba en San Martín y Marcelo T. Alvear, en el Microcentro porteño. En el año 2005, con el surgimiento de edificios en Panamericana, General Paz y Av. del Libertador, el Baricentro se empieza a mover un poquito hacia el Norte y se desplaza para la 9 de Julio y Av. del Libertador.

En el 2010 se construye bastantes más oficinas en Panamericana, Libertador y el Corredor Norte. Entonces el Baricentro se desplaza hacia Las Heras y Av. Pueyrredón, en Recoleta. En diciembre de 2015, ya hay mucha actividad en el Norte y el Baricentro se mueve aún más a lo largo de Av. del

Libertador y se ubica en Av. del Libertador y Scalabrini Ortiz. ¿Qué se proyecta que ocurrirá para el 2020? El Baricentro del mercado de Oficinas estará en Av. del Libertador y La Pampa, barrio de Belgrano.

Existe otra dimensión a pensar: ¿qué pasa dentro de cada submercado? Tomemos a Buenos Aires como un ejemplo de algo más general de lo que ocurre en Latinoamérica. Ahí realizamos un estudio exhaustivo sobre lo que se conoce como el corredor Panamericana. Hace un tiempo, hicimos un estudio y analizamos una cantidad de aspectos sobre este corredor. ¿A qué conclusión llegamos? A que es una suma de fuerzas que no están organizadas, que no fueron planificadas, por lo que es una gran oportunidad de desarrollo para



MUCHAS CIUDADES CRECEN SIN PLANIFICACIÓN PREVIA. NO OBSTANTE, APARECEN OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.

aprovechar en el mercado más grande del mercado de trabajo en Buenos Aires.

El estudio que hicimos junto con Roberto Converte, de Oficina Urbana, contiene un trabajo de prospección en el que tratamos de identificar cuál era el potencial que tenían las diferentes áreas de la Panamericana. Encontramos que tiene tres zonas, cada una con un carácter y una potencialidad diferente.

La primera se halla en la intersección de la Panamericana con General Paz, en donde hay oficinas y está el shopping Dot. Ahí encontramos una zona particular que llamamos Distrito de la Innovación. Un lugar en el cual se instalan empresas del trabajo en el mundo de la innovación.

La segunda zona, más cercana al Unicenter y Norcenter con esos edificios vidriados tan característicos, la llamamos Distrito del Conocimiento. Esta área está más orientada a empresas y organizaciones ligadas al desarrollo de patentes, nuevas tecnologías y nuevos conceptos.

Finalmente, una zona más ligada a la escala más pequeña, ubicada por Dardo Rocha y Fondo de la Legua, con edificios más bajos, la llamamos Distrito Creativo, en donde hay estudios de diseño, productoras de TV y otras empresas ligadas a la producción creativa y artística.

Pensamos que los caracteres de cada uno de estos distritos puede potenciarse, convertirse en la punta de lanza para desarrolladores y municipios. En la medida que estas zonas sean desarrolladas con un carácter específico, van a sumar valor y van a permitir una mejor experiencia de vida, tanto para el que trabaja como para el que vive aquí. Aspiramos a que la Panamericana deje de ser un lugar de tránsito, para pasar a ser un lugar donde se generen pertenencias y comunidades específicas.

En conclusión, vemos que las ciudades en Latinoamérica poseen sus particularidades, de todos modos, mantienen ciertos rasgos en común porque el cambio de paradigma es el mismo para todas. ♦

“

En la actualidad se piensa en cuál es el mejor edificio, cómo tiene que ser, y se trata de buscar un sitio que se adapte al esquema necesario.

”

Filosofía Gensler

Repensar el trabajo de forma permanente



► **Joseph Brancato**
Regional Managing
Principal de Gensler

Es un placer estar acá* y compartir con ustedes nuestro punto de vista sobre cómo repensar el mundo del trabajo. Para empezar, quiero contarles que la filosofía de Gensler está centrada en la gente, es decir, en cómo la gente utiliza los edificios, ya sea uno de oficinas, negocios o una escuela. Esto es lo que impulsa nuestro diseño. Como arquitectos y diseñadores que somos, pensamos mucho en el trabajador y en cómo utiliza el espacio, y hacemos nuestro trabajo guiados por la experiencia y la investigación.

Cerca de 200 millones de personas utilizan los diseños de Gensler alrededor del mundo. Pensar en grande y crear un mundo mejor no tiene que ver solamente con construir un edificio o un interior al cual se le pueda sacar lindas fotos para poner en una revista. De esta manera, por ejemplo, el trabajo que hicimos en proyectos sustentables a lo largo de todo el planeta tiene un gran impacto en el medio ambiente: hemos ahorrado una cantidad de agua que podría abastecer a una ciudad del tamaño de Miami.

¿Qué es lo que está impulsando los cambios radicales en el lugar de trabajo? En el 2008 hicimos una encuesta a 25 mil trabajadores en los Estados Unidos y encontramos una preferencia hacia la oficina de planta abierta. En el 2013 hicimos otra encuesta en relación a la efectividad de los trabajadores del conocimiento y nos dimos

cuenta de que había habido una reducción en la efectividad del trabajo. El 75% de los trabajadores pensaba que su entorno de trabajo no era óptimo. Esta baja en la efectividad tenía que ver con la incapacidad de poder concentrarse. Entonces pensamos que no se puede sacrificar la concentración solo por la colaboración, hay que promover un equilibrio. Como hay distintos modos de trabajar, debemos propiciar la posibilidad de la elección de espacios, inclusive en nuestro lugar de trabajo, porque eso genera mejor rendimiento y más efectividad. Genera innovación.

En este camino, son fundamentales las tecnologías y las herramientas. A modo de ejemplo, quiero comentarles sobre un proyecto en el que estamos trabajando actualmente. Es un proyecto de una empresa de medios muy grande en los Estados Unidos.



IMAGEN GENTILEZA DE GENSLER

* Joseph Brancato es norteamericano y estuvo de visita por Sudamérica.



IMAGEN GENTILEZA DE GENSLER

El primer impulsor clave para el diseño que estamos trabajando es la evolución desde un espacio propio, a uno que es compartido. Los empleados no creen que ellos son los dueños del espacio, sino que se sienten muy bien compartiéndolo. Estamos en una economía del compartir. Uber por ejemplo o Airbnb y ZIPCar. ¿Cuáles son los cambios que genera esto? Se pasa de un espacio que es mío a un espacio que es nuestro. Esta es la transformación.

Otro impulsor es la necesidad de facilitar una mayor movilidad, que tiene que ver con la flexibilidad para el trabajador. La movilidad no significa sólo la posibilidad de moverse afuera de la oficina o que puedan trabajar en la casa, sino también ser móvil dentro de la oficina, tener distintos espacios sin tener un escritorio propio. No solo se trata de tecnología, de tener videoconferencias. La tecnología en el lugar de trabajo tiene que ver con los dispositivos personales que son conergentes y que están en una red.

¿Qué más podemos hacer con la tecnología para tener un impacto en el lugar de trabajo? Por ejemplo, para entrar al

edificio cada uno tiene su tarjeta o capaz hay reconocimiento facial o huella digital. Cuando cada uno llega a la oficina, en el área de recepción se le puede brindar información sobre cuáles son los lugares que están disponibles para utilizar ese día. El dato va a la computadora, el número de teléfono es transferido a ese teléfono que está ahí, la gente sabe en dónde está sentado cada uno. También es posible setear el aire acondicionado a la temperatura que le gusta a cada uno de los trabajadores, e inclusive bajar la intensidad de la luz porque hay cierto momento del día que esa persona quiere la luz de determinada manera. Esto está cambiando la forma en cómo utilizamos el espacio.

La pregunta más general que tenemos en Gensler es cómo se transformará la forma en que vivimos, trabajamos, interactuamos y jugamos en los próximos 10 años en el lugar de trabajo. Estamos pensando en el 2025, en cuál es nuestro pronóstico de diseño, nuestras proyecciones, sobre cómo vivir, trabajar y hasta jugar en la oficina.

La primera idea que nos surge de esta pregunta es poder hacer una elección.

Liberarnos de las restricciones, trabajar con el talento y darle mayor apoyo. Como los hábitos diarios están cambiando, no hay una única solución, porque la gente hace cosas diferentes y va a seguir cambiando.

Lo que sí sabemos es que el trabajo diario tiene que ver con el tiempo y el espacio. Tenemos un flujo entre el trabajo, el entorno y las tareas que tienen que realizar las personas, y luego los objetivos de vida o el estilo de vida.

Hay un ejemplo muy útil para graficar esta cuestión, que es algo que contó la CEO de Yahoo, Marissa Mayer. Cuando ella se convirtió en presidenta de la empresa, había mucha gente trabajando en sus casas. Entonces dijo: 'No. Todos van a venir a la oficina', porque quería que la gente se conectara entre sí, y a su vez con la marca. La gente no tenía que quedarse todo el día, pero sí debía ir en algún momento a la oficina.

Todo esto que predicamos, en Gensler lo practicamos en nuestro propio lugar de trabajo. Queremos contar la historia y la queremos materializar en nuestro



IMAGEN GENTILEZA DE GENSLER



IMAGEN GENTILEZA DE GENSLER



La pregunta general que nos hacemos es: ¿cómo se transformará la forma en la que vivimos, trabajamos, interactuamos y jugamos en los próximos 10 años en el lugar de trabajo?



espacio no solamente para nuestros invitados sino para cualquier persona que ingrese en nuestras oficinas. Queremos que entiendan la marca, que incluya nuestro proyecto, el trabajo cotidiano y el bienestar. Queremos comunicar todo eso y que podamos enriquecer la experiencia humana a través del poder del diseño.

Entender a la gente no solo tiene que ver con la arquitectura, si no con el talento, con cómo trabaja. También con entender cómo impacta la evolución de la tecnología, la globalización y muchos otros factores más. Una vez que uno tiene todo este conocimiento, entonces es posible crear espacios maravillosos para que cada uno pueda trabajar y alcanzar mejores rendimientos ♦

EN FOCO

Preguntas de la audiencia



Jaqueline Pels*: ¿El layout hace a la cultura, o la cultura hace al layout?

Guillermo Willi: Creo que el layout refleja la cultura y ayuda a sostener lo que uno quiere transmitir. En el diseño de la oficina, se busca reflejar esa cultura para que la refuerce. Y así dar señales de cómo quiere la empresa que sus empleados trabajen, colaboren y se comuniquen.

Paula Molinari: Para Whalecom, consultora en la que trabajamos el cambio organizacional, cuando una empresa quiere hacer un cambio de cultura necesariamente hay que tocar los artefactos de la cultura. Uno de los artefactos es el layout. Si bien el layout tiene que representar y fortalecer a la compañía, a veces también es una palanca para los cambios de cultura.

Joseph Brancato: Si bien las empresas tienen cultura, las pueden ajustar. El entorno tiene un impacto. Hay espacios ejecutivos que a veces se ven como un museo, porque cuando entrás no ves a nadie. Puede pasar que esa compañía ya no quiera eso hoy, quiera hacer un ajuste y cambiar el lugar de trabajo. Creo que las empresas tienen una cultura. El espacio y

el diseño, inclusive la ubicación, tiene un impacto muy importante para ajustar la cultura a la que quieren apuntar las empresas.

Jaqueline Pels: ¿Cuán malo es hacer un cambio a un modelo colaborativo y quedar a mitad de camino?

Paula Molinari: A veces, algunas empresas se plantean ser muy modernas y seguir las modas, y esas modas no tienen ninguna relación con su cultura. Con lo cual, una de los enemigos más grandes de las organizaciones es la incoherencia. No podés tener un layout abierto si las decisiones son totalmente centralizadas y no se escucha lo que hace el otro. El tema, entonces, es discutir qué cultura y qué tipo de forma de trabajo tenemos. Esto es absolutamente necesario y más aún para definir un layout si es que hay planes de hacer una oficina nueva.

Guillermo Willi: En Globant la remodelación no se basa en dónde está ubicado el proyecto físicamente, sino en el expertise y la contribución que hacemos al proyecto y al cliente. No hay oficinas que son mejores porque estén en un determinado lugar, sino que tiene que ver la contribución de la persona.

Jaqueline Pels: Viendo la velocidad de avance y las posibilidades tecnológicas ¿cómo se evita que un edificio nazca viejo?

Joseph Brancato: Hemos aprendido mucho de las startups, porque realmente toman riesgos creativos y nosotros los asumimos. Son empresas que se arriesgan porque están contratando a personas jóvenes. La pregunta es: ¿cómo podemos asegurarnos que el espacio no se ponga viejo rápido? La clave es poder aprovechar la información, la investigación y entender qué es lo que está sucediendo en el entorno laboral. Muchas empresas tienen estándares de diseño pero nosotros sugerimos más bien lineamientos de diseño, para que sean flexibles y puedan ajustarse. Tenemos que pensar en diseñar, no para el día uno, sino para el día dos, tres, cuatro... Una de las claves es que uno no puede saber. Tenemos que diseñar espacio y una infraestructura flexible que nos permita hacer cambios rápidos, con poca interrupción y un costo lo más bajo posible. Tenemos que proyectar, no podemos hacer un espacio nuevo, igual al que hicieron el año pasado o el mes pasado ♦

* Es profesora de Marketing de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.

NUESTRA EMPRESA

Cushman & Wakefield, empresa global de servicios inmobiliarios, se fundó en New York en 1917. En el año 2000 se estableció la filial Argentina y luego la de Chile. A partir del 2015, ambas se unieron para operar de forma regional. Cushman & Wakefield Cono Sur ofrece una amplia gama de servicios premium orientados a corporaciones e inversores. La compañía se distingue por la excelencia en la atención al cliente, regida por estándares de calidad internacionales y un equipo de profesionales altamente capacitados.

LOS SERVICIOS

BROKERAGE

Representación de inquilinos / compradores
Representación de propietarios / vendedores
Oficinas
Industrias y distribución
Locales comerciales
Terrenos

PROJECT MANAGEMENT

Gestión de proyectos
Sustentabilidad - Green Buildings

GESTIÓN Y OPERACIÓN DE PROPIEDADES

Property Management
Facility Management
Administración de consorcios Clase A
Mantenimiento edificio

CAPITAL MARKETS

Valuaciones
Investigación de mercado
Gestión de inversiones inmobiliarias

+54 11 5555 1111
Carlos Pellegrini 1141, 6º,
CABA, Argentina
argentina@sa.cushwake.com

+56 224 315 425
Av. Vitacura 2939, 10º,
Santiago de Chile, Chile
chile@sa.cushwake.com

