

COLABORA



EL FUTURO DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO

LA VISIÓN DE LOS LÍDERES IV

› **Herman Faigenbaum**
Director General de Cushman & Wakefield



› **Marcelo Madruga**
Director Regional de Workplace en Accenture



› **Alejandro Melamed**
VP de RR HH de Coca-Cola (Latam Sur)



› **Paula Molinari**
Presidente de Whalecom



› **Guillermo Rosenbaum**
Arquitecto



MÁS ALLÁ DEL CUBÍCULO Y EL METRO CUADRADO

La palabra Política proviene del griego POLITIKE TECHNE que puede ser entendido como “el arte de vivir en sociedad”. Lo político es aquello que define y configura las relaciones entre los miembros de una comunidad determinada. Es desde ese entendimiento que debemos analizar la declaración de Martha O´Mara, una de las grandes estudiosas del Real Estate corporativo: “workspace is the most political of resources” (los espacios de trabajo son el recurso más político).

Y esto es así porque a través de las infinitas posibles configuraciones de los espacios de trabajo, se entretajan y definen los modos de relacionarse de las personas en una organización o empresa. Los espacios de trabajo cumplen un rol central en definir la posición estratégica de esa empresa y en facilitar la construcción de sustanciales ventajas competitivas.

En el 2012 comenzamos a generar una serie de mesas redondas con referentes de diversas disciplinas que llamamos

“La visión de los líderes”. La primera fue: “Presente y futuro de la inversión en depósitos y oficinas”. Luego vinieron: “Los activos inmobiliarios como resguardo de valor” y “El mercado de los inmuebles para uso logístico”. A partir de un encuentro organizado en noviembre pasado, surgió este informe sobre los cambios en los espacios de trabajo.

Café mediante, conversamos sobre: ¿Cómo impacta el diseño de las oficinas en la forma de trabajo? ¿Y en el logro de los objetivos que se propone una empresa, en su cultura? ¿Cómo afectan las nuevas generaciones a la forma de concebir la dinámica laboral? Esperamos que “El futuro de los espacios de trabajo” le resulte una herramienta útil e interesante a la hora de pensar su negocio, tanto como nos resultó a nosotros.

Herman Faigenbaum

Director General de Cushman & Wakefield.



▶ **Herman Faigenbaum**

Director General de Cushman & Wakefield Argentina, compañía de servicios inmobiliarios global, con foco en Oficinas, Industria y Retail



▶ **Marcelo Madrugá**

Director Regional para el área de Workplace en Accenture, compañía global de consultoría de Gestión, Servicios Tecnológicos y Outsourcing



▶ **Alejandro Melamed**

Vicepresidente del área de Recursos Humanos de Coca-Cola Latinoamérica Sur



▶ **Paula Molinari**

Presidente de Whalecom, consultora regional especializada en Desarrollo y Procesos de Cambio, y autora del libro: “Turbulencia generacional”



▶ **Guillermo Rosenbaum**

Arquitecto, especialista en el desarrollo de proyectos para espacios de trabajo corporativos.

EL FUTURO DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO

La visión de los líderes IV

Herman Faigenbaum (HF): Alejandro, teniendo en cuenta tu experiencia tanto dentro Coca-Cola como fuera de ella ¿qué importancia tienen los espacios de trabajo en relación al logro de los objetivos que te planteás en Recursos Humanos (RRHH)?

Alejandro Melamed (AM): Creo que el espacio de trabajo impulsa cultura. No es definitorio pero sí da el contexto para que las distintas iniciativas culturales puedan desarrollarse (o no). Y por otro lado, genera un mensaje. El lugar de trabajo comunica muchísimo: es un mensaje que la gente percibe y que, de alguna manera, es un vehículo para canalizar las iniciativas culturales, las lógicas de trabajo, la filosofía de colaboración o de trabajo individual, de trabajo remoto, etc. Con lo cual, desde mi punto de vista, es uno de los factores que más influye en la cultura de una organización.

HF: Y a vos, Paula ¿qué te parece?

Paula Molinari (PM): Pienso que el lugar donde trabajás tiene que ver con lo que sos. Vas redefiniendo o reinventando culturas al modificar algunas cosas del espacio que son importantes. Creo que en los últimos tiempos ha habido un cambio muy grande en cómo la gente quiere el espacio. Y eso es, justamente, la gran transición que estamos viviendo. Porque venimos de una gestión del espacio donde las oficinas no tenían ninguna de las cosas que uno elige en su casa. Las oficinas tal como las vivíamos

"El lugar de trabajo comunica muchísimo. Desde mi punto de vista, es uno de los factores que más influye en la cultura de una organización."

Alejandro Melamed.

nosotros cuando éramos jóvenes eran lugares en los que uno no quería estar, permanecer. Ahora tenés que convertir la oficina en un lugar que te guste, y de verdad. Mucho más parecido al café en el que elegís estar. Y todo esto implica cambios gigantescos.

HF: ¿Hay una cuestión generacional ligada con eso?

PM: La gente hoy quiere estar en lugares donde se sienta identificada. Antes no se daba esta búsqueda de identificación con los espacios. Hoy existen determinados símbolos que hay que tirar por la ventana, como por ejemplo, el espacio ligado al poder: esto es, tener a la gente más importante en el piso de arriba, con oficinas más grandes. Hoy todas esas cosas molestan porque en la era de la colaboración lo que se busca es compartir, no diferenciar. Sin hablar del tema de ubicación de las oficinas, que es un tema clave. Yo creo que cada vez la gente elige el trabajo más por su ubicación y no por lo que es el trabajo en sí.

HF: Vamos a entrar en eso en un segundo. Me gustaría volver sobre eso de "generar cultura". Alejandro: ¿Cuáles son los mensajes más importantes que te gustaría transmitir a través de un espacio de trabajo?

AM: Flexibilidad, colaboración, innovación, agilidad, tecnología. Me parece que éstos son los factores más aspirados por los candidatos, por quienes trabajan en las organizaciones y las lideran, también. Por otro lado, me parece que hay una cuestión de la horizontalidad que se va generando cada vez más en los proyectos, donde ya no hay estas jerarquías que mencionaba recién Paula. Los mensajes hacia un nuevo contexto laboral en el cual estos valores sean puestos en práctica todos los días, se visualizan cada vez más como una necesidad y un requerimiento. Es decir,

hoy esto es aspiracional. En el futuro va a ser la condición básica de funcionamiento.

Acuerdo con lo que Paula dice en relación a la elección del trabajo en función de la ubicación. Y agregaría que elige también por cómo es la empresa. Además hay otro factor para discutir: cada vez más, los lugares de trabajo van a ser lugares de paso. Es decir, no serán lugares para establecerse, ni siquiera se van a llamar oficina.

El cambio es profundo: antes uno iba al trabajo y ahora el trabajo va con uno, por lo cual solamente necesitás estar para ciertas circunstancias. Ni siquiera uno debería tener espacio físico permanente porque vas y te conectás un rato. Aunque ni siquiera es el hecho de conectarte, porque la conexión ahora está en todos lados. Es reunirse con otro y verte la cara.

HF: Me vino a la mente una vieja frase de la gente que trabaja en este rubro que es: "el espacio es el más político de los recursos". La política puede ser utilizada para mostrar jerarquías y poder o para transmitir otros valores políticos de las organizaciones, tales como: flexibilidad, innovación y comunicación.

AM: Sí, yo la palabra que oí es "agilidad". Se está usando mucho este concepto para referirse al dinamismo y a la lógica de adaptarse a distintas situaciones. Justo salió un artículo hace poco sobre "agilidad emocional", pero creo que hay agilidad en todo sentido y que los lugares tienen que tender a eso.

HF: Marcelo ¿Qué hacen ustedes desde Accenture en relación con lo que dice Alejandro?

Marcelo Madruga (MM): Intentamos lograr espacios en donde la gente pueda intercambiar ideas y relacionarse. Ahora estamos haciendo un proyecto de una

sinergia interna, si se puede decir, en el que estamos pasando de tres edificios a dos. ¿Por qué? Por un lado, porque la gente empieza a hacer Remote Working (trabajo remoto) -nosotros no usamos la expresión Work from Home porque como decías vos, puede ser en el Starbucks-. Con el Remote Working el empleado puede trabajar afuera 1 ó 2 días por semana. Y eso es uno de los beneficios que más aprecia. Por otro lado, esto hace que en la empresa tengas más puestos de trabajo libres, lo que trae el ahorro significativo de reducción de m².

En un proyecto de este tipo se aprovecha la conectividad y además podés sentarte en cualquier lugar dentro de la empresa. Al contar con wi fi se puede trabajar en cualquiera de los edificios, solo es necesario encontrar un puesto de trabajo vacío.

HF: ¿Cómo funciona ese sistema?

MM: En el sistema de reservas que implementaremos se podrá solicitar un espacio de trabajo hasta con 5 días de anticipación. Al llegar al puesto, será necesario hacer el check in (así se comprueba que el espacio se está utilizando). Si no se hace el ingreso, la Workstation (WS) regresa al sistema para ser utilizada por cualquier otro empleado que la solicite.

Los Directores Generales ya no tienen oficinas fijas y tampoco los Regionales. Todos empezaron a adaptarse a este sistema que llamamos Just in time donde podés reservar tu puesto de trabajo con anticipación u optar por las estaciones

que estén disponibles al momento de llegar.

HF: *Hace un tiempo se viene hablando de esa iniciativa pero muchos no la aplican por dos motivos. El primero, se debe a cierta resistencia de la gente de no tener ningún espacio asignado. Un lugar donde tener una cierta pertenencia o rutina que, por más limitado que sea, le da cercanía con lo que tiene que hacer.*

El segundo, es que el espacio de trabajo brindado por la empresa es un lugar de encuentro con un grupo de personas de ese sector y/o de pertenencia del trabajador. Entonces, una postura como la que decís llevada al extremo desarma completamente esos límites. Y quizás, hasta termina habiendo gente que cuando está ahí no se conecta fácilmente en forma visual u oral con los otros. ¿Cómo manejan esto?

MM: Cada área tiene su experiencia o su necesidad propia. En Accenture hay sectores en donde por contrato la gente no puede hacer Remote Working, entonces a ese grupo se le dan otros beneficios. Hay áreas que ciertos días del mes tienen cierres financieros y todos tienen que estar allí presentes, como Finanzas.

Si por ejemplo Finanzas tiene 100 empleados y 80 puestos de trabajo, aquellos días en que es necesario que estén todos juntos, comparten WS, salas de reuniones, espacios colaborativos o el restaurante. Por otro lado, tenemos un programa llamado Clean desk (escritorio limpio, despejado), destinado a incentivar a la gente a tener sus oficinas liberadas. Con frecuencia hacemos unas competen-

cias internas en las se premia a quienes menos objetos personales tienen.

HF: *De los empleados que trabajan en su oficina ¿Cuál es el ratio de utilización simultánea de puestos?*

MM: Existen áreas que durante la semana utilizan el 90% de las WS y otras, el 50%. Hay áreas adentro de Accenture que tienen 2.400 empleados y que usan 1.300 WS. La idea es ser lo más eficiente posible. Cada área es independiente de las otras y tiene que tener su propio control.

El Remote Working (RW) es un beneficio pero no es posible que todos lo hagan el viernes, ya que de esa forma el programa no podría funcionar. Es por eso que existe un control de área por área donde tenés que llegar de una manera democrática a que todos hagan distintos días de RW.

HF: *Guillermo, la oficina se transforma cada vez más en un lugar donde se está menos, pero que cuando se está hay que usarlo para compartir, comunicarse, colaborar. Eso da origen a la formación de espacios diferentes. Por decirlo de alguna forma, el "puesto de trabajo" vs. "espacios comunes" tienen un balance diferente ¿cómo lo ves en el proyecto?*

Guillermo Rosenbaum (GR): Siguiendo la línea de pensamiento de Alejandro y Marcelo, creo que hay que olvidar ese viejo paradigma: "de la casa al trabajo y del trabajo a la casa". Hoy el trabajo se hace en la oficina y en la casa. Así como el trabajo invade cada vez más los espacios privados de la casa, y uno se queda trabajando a lo mejor hasta altas horas de la noche para cumplir con determinados objetivos, el lugar de la oficina empieza a parecerse cada vez más a la casa. Entonces nos empezamos a plantear: ¿cuál es el nuevo rol que va a tener la oficina? Como bien decías, Herman, los espacios de reunión empiezan a tomar otra preponderancia. Nos juntamos en lugares que se parecen cada vez más a nuestras casas: la informalidad empieza a ganar terreno. Pero este proceso no es lineal.

"Hay que olvidar ese viejo paradigma: 'de la casa al trabajo y del trabajo a la casa'. Hoy el trabajo se hace en la oficina y en la casa."

Guillermo Rosenbaum.





En nuestro trabajo cotidiano vemos que es diferente aplicar este nuevo paradigma en una empresa tecnológica (que tiene ese empuje generacional) que en una automovilística, donde la presencia de la fábrica está muy presente todavía y todos fichan la tarjeta para entrar a determinada hora.

Lo mismo ocurre con el concepto de células de trabajo. Es decir, con aquellas locaciones que las compañías ofrecen a sus empleados para que usen como espacio de trabajo según mejor les convenga a su vecindad o a su paso durante el día laboral. Es una idea interesantísima, pero veo que en la práctica hay cierta contradicción con lo que es la lógica del mercado de Real Estate de las oficinas. Estamos en un proceso de cambio que aún no está mostrándonos hacia dónde nos va a llevar.

HF: Es interesante señalar que en términos de ratio de metros cuadrados por puesto en una oficina, más allá del paradigma, el ratio es el mismo. Quiero decir: si uno piensa, por ejemplo, en este edificio voy a tener 100 puestos: por más que estos hoy sean más chicos que antaño y se tienda a menos oficinas cerradas, y a puestos mucho más flexible, abiertos y

"Co-working es trabajar con alguien pero no necesariamente para la misma empresa. La gente adora compartir, pero eso no implica que tenga que estar en el mismo lugar."

Paula Molinari.

fáciles de organizar, los metros cuadrados totales son los mismos.

Porque esa falta de un espacio privado se transforma en más espacios públicos destinados a compartir: salas de reuniones o lugares informales de encuentro, espacios colaborativos, cafeterías más grandes, terrazas, zonas de relax, etc. y el balance total es el mismo. Entonces, se puede ahorrar haciendo lo que ustedes dicen en Accenture: "tengo 2.400 empleados pero voy a tener 1.300 WS" pero cuando tenés 1.300 puestos al final te ocupa la misma cantidad de m2. Lo que cambia es el balance.

MM: Accenture tiene oficinas que brindan este tipo de servicio en Manila, en India y otros países. Y muchas veces el

cliente prefiere que el servicio se haga desde Argentina porque el argentino es considerado un empleado con una educación superior en relación a otros países. Cuando uno empieza a brindar servicio offshore si vos no estás ahí presencialmente, empezás a cuestionar hasta qué punto necesitás que tus empleados adentro del mismo país estén todos juntos o desde su casa.

HF: Paula, se empieza a hablar de "Co-working". ¿Qué es lo que entendés por eso?

PM: Es trabajar con alguien pero no necesariamente para la misma empresa. Lo que está apareciendo como una gran tendencia es que la gente adora compartir, estar en grupo, tener la opinión del otro, entre otras cosas, pero no necesariamente tener que estar en el mismo lugar. Por ejemplo, yo quiero estar con Marcelo pero no quiero estar en su empresa, pero sí trabajar al lado suyo. Entonces empiezan a surgir este tipo de comunidades. Hay gente que trabaja por su cuenta, pero como no le resulta cómodo hacerlo en su propia casa, tiene un espacio común en el que tiene todos los beneficios de una oficina y la red social, pero no necesariamente la gente trabaja junta en lo mismo.

LA EVOLUCIÓN DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO

1 Tradicional

En el pasado, cada oficina se establecía en función del organigrama. Esto se traducía, entre otros aspectos, en que cada nivel de jerarquía tenía designado un número específico de m² de espacio en el escritorio, una oficina particular (si el rango era alto) y un estilo de gama de muebles serio.

2 Espacio abierto

La evolución de la oficina abierta acerca el enfoque jerárquico tradicional al diseño del lugar de trabajo. Ahora los altos directivos tienen oficinas de vidrio individuales situadas en la planta principal de la oficina, mientras que el resto de empleados se sienta en los escritorios en la misma planta. Si bien se repite el mantra de "la mejora de la comunicación", por detrás, están los motivos de costos.

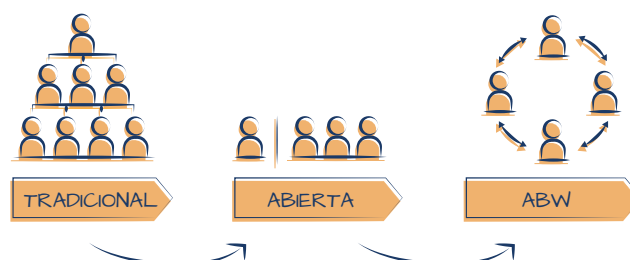
3 Trabajo por actividades (Activity Based Work - ABW)

Impulsada por las demandas de las diferentes generaciones de trabajadores que operan en el mismo lugar de trabajo, en particular los más jóvenes, y habilitado por los avances tecnológicos, las organizaciones se dan cuenta de que el lugar de trabajo debe adaptarse a las necesidades de sus empleados, en lugar de los empleados a las limitaciones del lugar de trabajo. En un intento de reducir aún más los costos y mejorar la utilización del espacio, las organizaciones empiezan a adoptar la Activity Based Work (ABW).

Según el informe de Cushman & Wakefield global "Introverts vs Extroverts – Do Office Environments support both?" la oficina promedio de hoy dedica el 85% de los lugares de trabajo para puestos de trabajo individuales y el 15% al espacio de trabajo en equipo, cuando en realidad, sólo el 35 % del trabajo se aísla a un individuo. Esto significa que los empleados se ven obligados a trabajar en entornos que no coinciden con lo que necesitan para completar sus actividades de trabajo. Algunas características de la ABW:

- Escritorios "on demand"
- Estaciones de trabajo disponibles para su uso por cualquier persona
- Espacios colaborativos
- Sala de reuniones de varios tamaños y formalidad
- Cabinas telefónicas
- Sala de conferencias (teléfono o video)
- Habitaciones tranquilas
- Espacios de relajación y sociales
- Entornos Tercer Espacio (ver página 12).

Evolución en la oficina



Por otro lado, hay otra línea de negocio que es el alquiler de espacios. También lo pienso como Co-working. Ya existen abonos como los que se usan en los gimnasios, donde vos te asociás a un determinado lugar que te da oficinas y éstas puede estar en San Isidro, en Zona Sur y en Inglaterra. Entonces, si vos viajás para allá, hacés el check in y formas parte de esa comunidad.

Es el concepto de comunidad donde, de nuevo, los límites son difusos. No se piensa más que si yo trabajo tengo que estar dentro de determinadas paredes sino que trabajo en lo que yo hago, pero a la vez, pertenezco a una comunidad y es así como la comunidad empieza por ahí, a prevalecer sobre la empresa. Con todo esto, empiezan a aparecer las viejas voces o mentalidades que dicen: "bueno pero la gente ¿cómo no se pone la camiseta de la empresa?" Y es que ahora la gente se pone la camiseta por otras cosas.

Si nos preguntamos en qué la gente se pone la camiseta, creo que en elegir el horario de su trabajo. Esto es una propuesta de valor también importantísima para las mujeres. No se ponen la camiseta desde el estar en un lugar y trabajando al lado del otro, sino desde otros aspectos que tienen que ver con el para qué trabajas y los valores con los que te identificás, que son independientes del lugar.

AM: Es más, con respecto a lo que decía Paula, creo que lo que hay también son muchas posibilidades de complementación entre diferentes especialidades. Por ejemplo, está el de publicidad, el de marketing, el de comercialización, el de producción, el de logística, y estamos todos. Cada uno tiene su propia área o empresa pero tal vez tenemos algún servicio compartido que también puede ser interesante. Creo que hay un par de temas que son importantes para resaltar.

Primero en cuanto a "lo difuso" y en línea con la complejidad que marcaba Paula, que existe hoy entre lo íntimo, lo privado y lo público. Me parece que cada vez más, lo que antes era lo íntimo y lo privado deja de existir. Antes uno decía: "tengo este espacio que me pertenece" y se atrinchera a ese lugar. Hoy en día ni siquiera tenés algo a donde atrincherarte.

El segundo punto tiene que ver con tendencias. Una la mencionaba recién Paula. Agrego la de no sólo las mujeres sino también de los hombres y su necesidad del cuidado de los hijos, nietos y/o de la gente adulta. La manera de cómo impacta en aquellos que tienen que cuidar

de alguien. Y hablando de esto, sumo: ¿cómo será la inserción laboral de mucha más gente adulta? Eso va a suceder y seguramente, los espacios laborales van a tener que tener otro tipo de prestaciones que hoy la mayoría no tiene.

Un tercer punto es que la globalización de muchas empresas genera la necesidad de trabajar en distintos husos horarios, con distintas geografías y distintos días feriados. Hoy por ejemplo ya salieron todos los días feriados del año que viene y ya empezamos a recibir de otros países comentarios como: "no, pero pará: yo tengo reunión tal día y éste y el otro vos te hacés el feriado puente", la verdad que trabajar en seis países a la vez es un gran tema.

"En lugar de que el empleado se adapte a la empresa, éstas buscan cada vez más adaptarse a la realidad que está ahí afuera."

Marcelo Madrugá.

Y la diversidad me parece que va a llegar a otros niveles. La magnitud de la diversidad que vamos a empezar a manejar dentro de muy pocos años, cuando todas estas generaciones estén trabajando, me parece que va a producir una verdadera revolución en cómo se van a manejar los espacios.

HF: *Todo esto tiende cada vez más a una gestión en base a resultados. Se aleja del tener que estar una cantidad de horas y cumplir con ciertas cosas, y se acerca más a quién es uno, qué aporta y cuál es el resultado final.*

MM: En lugar de que el empleado se adapte a la empresa, éstas buscan cada vez más adaptarse a la realidad que está ahí afuera. Creo que para "ponerse la camiseta" lo que la gente busca hoy en día son los beneficios. Si tu empresa reconoce que esta nueva generación busca otros beneficios, los empleados se van a sentir cómodos y van a seguir trabajando allí.

AM: La gran mayoría de los jóvenes hoy ya no elige trabajar en grandes empresas (y es un gran desafío para éstas, volver a ser atractivas para las nuevas generaciones), por lo cual todo esto que estamos hablando, se va a asemejar más a lo que comentaba Paula sobre los espacios que comparten muchas pequeñas empresas. Por otro lado, creo que hay una transformación en el "trabajar para". Ahí es donde

la gente empieza a encontrar el sentido que está buscando. Porque pienso que lo que busca, en general todo el mundo pero potenciado en las generaciones más jóvenes, es un sentido y una misión de lo que es trabajar.

HF: *Guillermo, si tuvieras que nombrar tipos de espacio, funciones específicas de un proyecto que hace 10 años no existían y hoy están presentes ¿qué nombrarías?*

GR: Tener un espacio de juego, claramente. Hemos hecho espacios con mesas de pool, ping pong, PlayStation y me parece que ese es un cambio enorme. También empiezan a aparecer todo tipo de programas de usos comunes como venían conversando, como practicar gimnasia en el espacio laboral. También existe su contraparte, porque como ahora todos trabajamos en un gran espacio, en un Open Space donde tenemos un pequeño escritorio también debe pensarse en pequeños espacios de privacidad que resultan necesarios. Porque no todo es: "estamos todos juntos".

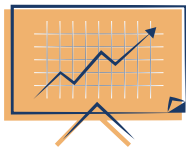
Entonces es como aparecen locutorios, los lugares privados para poder conversar o para tener una call sin estar molestando al compañero. Por eso creo que, de alguna manera, vamos yendo en ese camino de ir incorporando a los programas los dos extremos. Por un lado, mucha socialización con espacios para hacer cosas juntos. Y por otro lado, un pequeño lugar privado a donde poder mantener nuestras reservas.

HF: *Voy a contarles un experiencia personal en un proyecto muy grande. Hace diez años, se hizo una mudanza de una corporación y la premisa era la de democratizar el espacio. Todos los puestos eran abiertos, salvo cierto nivel de directores o gerentes con los que no pudimos llegar a tanto. Todos los puestos eran exactamente iguales, estaban totalmente normalizados de manera que no hubiera diferencia de tamaño entre uno y otro. Incluso hicimos todo un esfuerzo en ese momento por democratizar los recursos y prohibimos las impresoras individuales para que todos tengan que usar un puesto de impresora central, lo cual implicaba no solamente compartir los recursos que en ese momento era un cambio cultural, sino también que la gente tuviera que caminar y relacionarse con otros, generando un lugar de encuentro.*

Pero en ese mismo contexto, al presidente tuvimos que hacerle un lugar completamente separado, con su baño privado revestido de mármol y un montón de otras cosas que eran un símbolo de otro concepto. O sea que había una separación

NUEVOS REQUISITOS DEL INQUILINO

De acuerdo al informe de Cushman & Wakefield global: “La visión de los inversores: los riesgos del suministro en la nueva era del trabajo” los inquilinos hoy están rediseñando su lugar de trabajo. Los 5 objetivos clave a tener en cuenta:



1 Productividad

Conseguir el diseño del lugar de trabajo óptimo es esencial para aumentar la productividad. La tendencia es pasar de los grandes espacios personales a los ambientes más abiertos y de colaboración. Hoy se busca un equilibrio entre la necesidad de los empleados de colaborar y la de realizar tareas particulares. Si actualmente se puede trabajar en cualquier momento y lugar, la empresa debe proporcionar la opción de ser productivo fuera de la jornada de trabajo clásica.



2 Flexibilidad

Las empresas están constantemente revisando y cambiando sus estrategias de crecimiento. Los espacios físicos, por ende, deben ser capaces de adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio, así como manejar estos cambios en la comunicación tecnológica, los estilos de trabajo, etc.



3 Control de costos

El contexto económico presiona a quienes administran los inmuebles para cumplir con las obligaciones de costos. La variable de ajuste para reducir el costo suele ser incrementar la densidad de empleados por m². Esta tendencia tiene un impacto muy fuerte en el activo físico de las oficinas.



4 Reclutamiento de empleados

¿Qué tan atractivo es el ambiente de trabajo para la contratación de los trabajadores y su retención? Hoy la fuerza laboral apunta a trabajar en organizaciones que comparten sus valores. El área de Real Estate de una empresa es una extensión de su propia marca como empresa. La forma en la que diseña sus espacios, entonces, habla de las prioridades que realmente ésta posee: ¿los espacios son alegres o lúgubres, hay gimnasio, parrilla, jardín...?



5 Sustentabilidad

Administrar el uso de energía abarca la reducción de la huella de carbono de una empresa, pero también cómo se prestan los servicios dentro del edificio, cómo se mantienen los baños, la calefacción, etc. La tendencia entre grandes corporaciones y Pymes es exigir algún tipo de certificación LEED: ya que la responsabilidad social puede ayudar tanto con el reclutamiento de talentos, como con la percepción de los inversores y su imagen pública.

entre lo que se decía que había que hacer, y lo que efectivamente sucedía.

Cuando trabajaba en este proyecto, me acordaba de la empresa Hewlett Packard en la década del '60. Bill Hewlet y David Packard fueron los pioneros en tener un cubículo abierto. La gente los iba a visitar y entonces ellos se levantaban, iban hasta la cocina para servirse un café y luego hacia una salita de reunión común.

AM: De todas maneras, hay que considerar que todas estas tendencias son para las grandes empresas. El 95% de la gente no trabaja en este tipo de lugares ¿cómo se van a ir modificando todos estos espacios? Hay tendencias incipientes.

Creo que es ahí donde tal vez habría que poner al servicio mayor inteligencia. Porque una cosa es pensar en el mega edificio que construye American Express, Accenture o Coca-Cola que está bárbaro pero ¿cuánta gente trabaja ahí? Muy pocos. Y ¿cuántos van a querer trabajar en el futuro ahí? Creo que lo que hace 25 años era atractivo en materia laboral hoy asusta un poco a los chicos. Cuestiones como la burocracia o tener que esperar ascensores...

HF: Esto nos hace pensar en términos de las ubicaciones ¿A dónde es deseable estar? ¿Qué estrategias de localización se siguen y cuán importante son para el reclutamiento y la retención?

MM: En nuestro caso, y hablando de una responsabilidad que comparto con RRHH, nos basamos por el código postal de nuestra gente. Y cuando buscamos un edificio nuevo, primero tuvimos en cuenta los códigos postales de la gente, a dónde estaban la mayoría de nuestros empleados. Y resultó ser que estaban en Zona Sur. Pienso que lo que se busca es: el acceso, los transportes, si estás cerca de una universidad, de tu cliente.

HF: Alejandro, ustedes hace mucho tiempo que están en el Centro. ¿Cómo lo viven?

AM: Cada vez es más complejo. Hasta que los transportes públicos no tengan una mejor calidad, trabajar en el Centro va a terminar siendo una tortura. Los beneficios son cada vez menores. Antes la gente pensaba: "tengo el correo, el banco". Hoy en día todo es virtual, así no necesitás eso.

HF: Eso está acompañado de una cuestión inmobiliaria interesante. En los últimos años el Microcentro como mercado se ha deteriorado: no hay edificios nuevos, los

que existen se ponen obsoletos, aumenta la vacancia y bajan los alquileres. Catalinas mantiene el glamour y posee edificios muy buenos, pero hay dos cosas que me sorprenden en la actualidad. Por un lado, la Zona Norte: ha tomado un impulso inesperado. Lo mismo ocurre con la Zona Philips, la del Corredor Panamericano y la del Corredor Libertador, en provincia.

La otra cosa que está pasando es que empiezan a aparecer los out of the box. El HSBC se va a Barracas, enfrente del Parque Lezama. Se instala ahí y la gente tiene una terraza gigante con parrillas y una carpa/gimnasio. Cuenta con una cantidad de servicios y beneficios que no se pueden encontrar en otro lugar y que son un factor muy importante para la atracción de los empleados. O el Banco Galicia que va a construir un edificio en Corrientes y Dorrego. Y el Banco Ciudad que se va al Polo Tecnológico o el Santander que se va a Garay y Huelgo. Empresas que dicen: "no necesito estar en los lugares centrales. Yo mismo puedo, a través de mi participación, intervenir sobre el área de mi edificio".

Y hay otra cosa más que está surgiendo: comienza a notarse la diferencia entre estar en un sitio urbano versus uno suburbano. La Panamericana, con toda la incorporación de los metros que ha tenido, sigue siendo un lugar a donde a la

gente le cuesta más estar. Le cuesta más ir: no tienen servicios, hay que moverse en auto, etc. Por eso, las empresas tienen que dar un montón de servicios internos, no necesariamente en edificios preparados. Porque si vos tenés todo un edificio que es tuyo podés poner la parrilla en la terraza, pero si tenés 1.000m², no.

Y si no tienen que aparecer desarrolladores que puedan hacer algo que cambie la zona. Por ejemplo, a donde estaba Boehringer, en Libertador y Manuela Pedraza, se va a hacer uno de los edificios de oficinas más grandes de Buenos Aires. Un evento de estas características cambia un poco el mercado, transforma la zona y produce una nueva centralidad. Estos son cambios que se dan cada tanto...

Alejandro: si tuvieras que imaginar alguna característica del espacio que fomente la innovación ¿Qué mencionarías?

"Empiezan a aparecer los out of the box, como el HSBC enfrente del Parque Lezama. Y a notarse la diferencia entre estar en un sitio urbano versus uno suburbano."

Herman Faigenbaum.



ESTRATEGIAS PARA PROPIETARIOS

Quien posee activos, independientemente de su ubicación, debe tener en cuenta los nuevos requisitos de los inquilinos (página 8), así como estas consideraciones:



1) *Evaluar la capacidad de la construcción para una mayor densidad:*

Si la tendencia es aumentar la cantidad de personas por m² es necesario prever problemas con el flujo de quienes entran y salen del edificio. Esto puede ser una carga en la infraestructura: en el hall de entrada, ascensores y estacionamiento, así como en la presión sobre los sistemas mecánicos, de ingeniería y eléctricos, entre otros.



2) *Determinar los factores de pérdida de espacio:*

Ponderar los factores de pérdida de espacio potencial en los activos de mayor antigüedad a la hora de formular hipótesis sobre el alquiler. Algunos edificios pueden tener cerca de 20% en la contabilización de las columnas, pasillos y otras construcciones.



3) *Saber cómo la ubicación de su propiedad compite hoy:*

Aunque en Real Estate el lema reza: "ubicación, ubicación, ubicación" no se debe pasar por alto los problemas de diseño que señalan los inquilinos. Hoy existen más opciones de alquiler, por eso, es preciso actualizarse sobre las tendencias en las búsquedas que los distintos segmentos del mercado hacen. Lugares tradicionales pueden perder terreno frente a espacios alternativos debido a que las empresas están más permeables a lo que desean los empleados.



4) *Mantener activo su vínculo con el inquilino (post ocupación):*

Dado que las empresas tratan de reducir sus asignaciones de m² por empleado, pueden hacer crecer su staff al mismo tiempo que reducen su espacio. Mostrar al inquilino un plan continuo de inversiones en la construcción propia lo mantendrá satisfecho y menos propenso a buscar alternativas cuando su contrato expire.



5) *Educarse permanentemente:*

Conocer qué busca y necesita hoy el inquilino, comprender lo que lo está motivando verdaderamente en el lugar de trabajo, así como evitar la reacción frente a lo que el inquilino propone, es fundamental. No sólo para la toma de decisiones de inversión si no para seguir siendo competitivo en el mercado.

AM: Colores, olores, sabores, luminosidad y la posibilidad de inspiración. Creo que va a haber dos tipos de trabajo en el futuro: aquellos que requieren más trabajo manual, constante, de fábrica; y el trabajo de las ideas. En este último, más que por objetivo, te pagan por la calidad de las ideas que generarás. Entonces necesitas un espacio que te inspire para crear las mejores ideas. Si eso es el lugar de trabajo, espectacular. Si eso es en tu casa, un tercer lugar o donde sea, bienvenido.

Los espacios tienen que impulsar, fomentar, tratar de liberar el potencial que tiene la gente y me parece que ahí se da un cruce entre la tecnología, la ecología y el new age. Me parece que el tipo de ambientación que tengan y lo que eso te despierte, los recuerdos que te traiga y las proyecciones de lo que puedas generar, es lo que va a marcar una línea clave de los espacios y lugares del futuro.

HF: Paula ¿En qué generación estamos ahora: X, Y, Z?

PM: Todavía tenés la Y trabajando y la Z criándose. Quiero agregar algo sobre la innovación, el tema del “afuera”: el verde, los pájaros o las parrillas que ustedes nombraron antes. Pensar que venimos de

la onda de los ‘70 y ‘80 con esos edificios en los que ni siquiera podías abrir las ventanas. Antes no había ningún uso del afuera, sin embargo, creo que ahora se está incorporando la cosa de tener el patio, el banquito afuera, la mesita del quincho. Esta innovación hace que yo pueda sentarme al lado de otros que hacen cosas distintas, que son de niveles distintos y ver, por ejemplo, cómo trabajan los de la alta dirección o cuáles son los temas que manejan. Solamente al sentarme en un espacio común. Todas estas cuestiones que hacen a la interdisciplinaridad y transdisciplinariedad generan muchos cambios.

HF: Viene la generación Z ¿Qué va a esperar esa generación dentro de 10 años?

PM: No ir a la oficina nunca. Es decir, ya van a ser súper mega tecnológicos. Va a pesar mucho más el grupo de referencia que la empresa, con lo cual cuanto más autonomía se pueda tener en el trabajo que se hace, mucho mejor. Las empresas me van a tener que dar una cosa muy valiosa para que yo vaya a ese espacio, que entonces va a ser poder compartir con el otro que es tan inteligente, el poder aprender determinadas cosas, el poder estar en un lugar que es mucho más cómodo que el de mi casa.

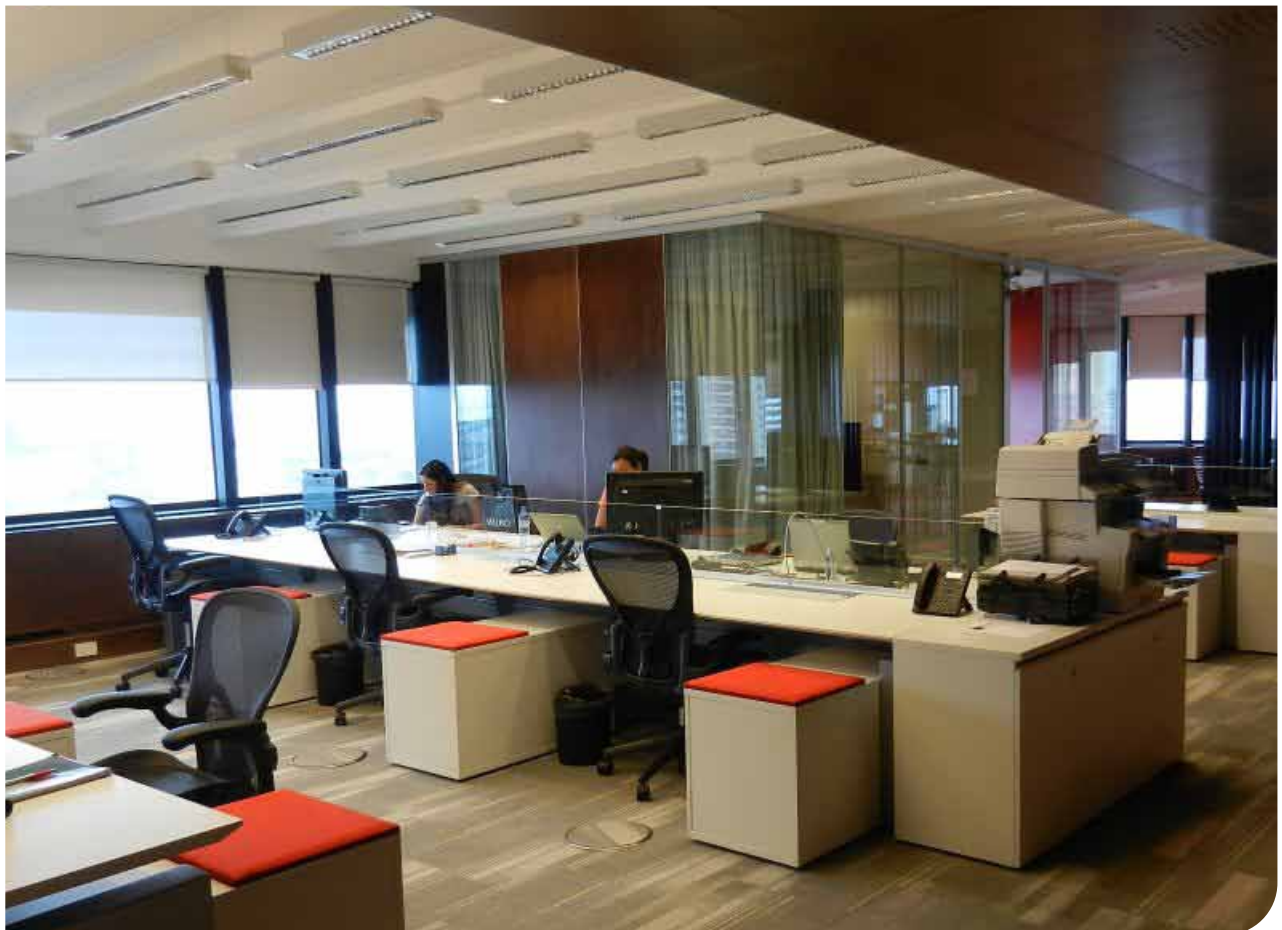
Tengamos en cuenta que hoy, la gente joven tiene más tecnología en la casa y está más cómoda allí que en las empresas. Yo creo que también van a aparecer muchas más cuestiones relacionadas con los límites difusos y de inclusión. Por ejemplo, si fuera a la empresa de Alejandro para trabajar con él y me quisiera conectar a Wi Fi y no hubiera conexión, diría: “entonces no se puede trabajar con”.

Tal vez hoy uno no siente que al relacionarse con un partner haya una frontera, sin embargo, te la pone el espacio porque no lo podés usar o conectar tecnológicamente. Terminan siendo espacios expulsivos para la gente y no de integración.

AM: Creo que la palabra clave es la “experiencia” que vas a tener tanto en tu trabajo como fuera de él. Que se pueda disfrutar, que sea algo deseable, apetecible, aspiracional. Tenemos que lograr es que la gente diga: “qué bueno lo que hago acá, es espectacular”

HF: Marcelo pensemos en Accenture en 10 años. ¿Cómo te la imaginás?

MM: Un poco siguiendo lo que dijeron todos, creo que la mayoría de los



NACE EL TERCER ESPACIO

La naturaleza del trabajo, los cambios demográficos de la fuerza laboral, el aumento de la competencia, las presiones financieras, la innovación tecnológica, internet las 24h los 365 días y un mayor enfoque en la sustentabilidad, provocan que el trabajo como era visto tradicionalmente sea cada vez más inadecuado.

El trabajo se está convirtiendo en algo que se "hace", en vez de en un lugar al que "se va". Las oficinas se están transformando. Y por otro lado, el empleado trabaja de forma remota desde su casa, pero también en los tiempos de traslado: en trenes y aviones, en salas de aeropuertos y lobbies de hoteles. A este panorama, ahora se agrega lo que se llama el Tercer Espacio.

¿De qué se trata? El Tercer Espacio (o tercer lugar) es el término utilizado para describir los lugares fuera de la casa (el primer espacio) o de la oficina (el segundo espacio) que se pueden reservar, alquilar o simplemente reclamar por un período finito de tiempo.

Puede incorporar toda una serie de lugares, tales como: cafeterías, bibliotecas, oficinas de servicios, lounges, oficinas para clientes, salones de negocios, centros de colaboración y espacios de coworking, entre otros.

Según el informe de Cushman & Wakefield Global "Nuke the Sales Office", el mercado global en el Tercer Espacio tiene una facturación anual de aproximadamente \$6 millones de dólares y representa unos 80 millones de pies cuadrados de espacio de oficinas.

¿Beneficios del tercer espacio?

- Aumento de los ingresos por ventas
- Reducción de costos/ gastos operativos
- Mejora de la seguridad de los datos
- Más tiempo pasado con los clientes
- Evita el aislamiento social (un riesgo de trabajar desde casa)
- Construye confianza y empoderamiento entre empleados





empleados van a estar haciendo el Remote Working y que cada vez se va a trabajar menos en las oficinas.

Pienso que los espacios de trabajo van a tener que ser muy divertidos. Las empresas van a ser mucho más remotas, y cada empleado tendrá, por decirlo de alguna manera un pedazo de su empresa en la casa por lo que el espacio realmente corporativo se va a bajar al mínimo necesario. Y todos vamos a estar tecnológicamente conectados.

Todavía falta una evolución adicional en lo que es la tele presencia. Por ejemplo, podríamos haber tenido esta reunión cada uno desde su computadora y ahí un

multiskype entre todos.

GR: Pero es mejor estando juntos.

AM: Es mejor. Evidentemente no es lo mismo utilizar la tecnología que la sinergia que se produce al interactuar, donde las emociones y el lenguaje corporal juegan un rol clave.

HF: Quiero hacer un último comentario sobre esto mismo. Antes preguntaban: ¿por qué a la Panamericana le fue bien y por qué se alquilaron todos los metros cuadrados? Bueno, creo que un punto importante que ofrece desde el punto de vista arquitectónico, algo que no hay en la ciudad, son plantas muy grandes, muy extendidas y sin columnas que permiten,

justamente, una comunicación y una fluidez del espacio que no existe en otros lugares.

Es más, hay proyectos muy exitosos que tienen decisiones arquitectónicas con grandes atrios en donde se cuelgan cosas y existe todo un espacio de comunicación masiva. Completamente insólito. Cuando los vi por primera vez pensé: el desarrollador inmobiliario acá hizo algo loquísimo que yo jamás lo hubiese recomendado desde el punto de vista comercial, pero tuvo un éxito impresionante por proponer algo diferente e ir más allá del tradicional edificio de oficinas. El cambio de continente y contenido debe ser realizado en conjunto.

EL MENSAJE DE LOS ESPACIOS

En el Siglo del Bienestar los espacios de trabajo adquieren un rol mucho más importante del que tenían en el pasado. Se constituyen en uno de los vehículos para generar sensaciones, emociones, ligadas al confort y a la estética. Las empresas se ocupan no sólo de que los empleados estén cómodos para trabajar y tengan lo que necesitan, sino de que se sientan bien física y emocionalmente. De golpe, los colores, la luz, el ruido del agua, el verde del jardín se convierten en elementos generadores de emociones positivas.

Las oficinas también colaboran con el desarrollo de la marca de producto y servicio, y de la marca de empleador. Hablan de cómo es la empresa y cuáles son sus valores. Cuanto mayor es la coherencia entre lo que la empresa promete y lo que se ve de ella, más

poderosa es la construcción de la marca. Grandes cambios ocurrirán en los espacios de trabajo debido a los cambios de la forma de trabajo. Menos oficinas privadas, porque los espacios son de encuentro e intercambio, y mucha gente no está en la oficina ni pretende estarlo. Las empresas generan bases de trabajo cerca de las casas de los empleados para dar el beneficio de “trabajar cerca de tu casa”. Esto ocurre porque los nativos tecnológicos trabajan “juntos” vía tecnología y no es necesario que estén juntos físicamente.

Recuerdo que, hace unos años, unos jóvenes que estaban participando de un proceso de reclutamiento de profesionales junior para una empresa de tecnología, me comentaron espantados: “¿cómo pueden decir que son innovadores si tienen estas oficinas lúgubres?”. Las

empresas no tomaban conciencia de los mensajes que transmitían los espacios y, por ello, no invertían en éstos. Felizmente, esto ha cambiado hoy y la tecnología, la innovación, el confort y la belleza se conjugan para generar mejores lugares de trabajo.



Paula Molinari
Presidente de Whalecom



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 que 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 edilicio

CAPITAL MARKETS

Valuaciones
Investigación de mercado
Gestión de inversiones inmobiliarias

CLIENT SOLUTIONS

Consultoría estratégica
Consultoría en proyectos inmobiliarios



(54.11) 5555.1111

Carlos Pellegrini 1141, 6° - CABA

argentina@sa.cushwake.com

www.cushmanwakefield.com.ar